وزارة التعليـم العالي والبــحث العلــمي

جـــــــــامعة منتوري – قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

فــعالية التغييــر التنظيــمي

دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء – الطاهير – ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطـالبة:

فاطمة بوقريط

د, بولمزاود السعيد	أستاذ محاضر	رئيسا ومناقشا
أ,د بن السعدي اسماعيل	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د, بوالماين نجيب	أستاذ محاضر	مناقشا
د, مرابط اليامنة	أستاذة محاضرة	مناقشا

السنة الجامعية 2011- 2012

شكر وتقدير

إنه ومن أجل انجاز هذا العمل كان وراءه عدة أشخاص يتوجب شكرهم أخص بالذكر الأستاذ المشرف " **إبن السعدي اسماعيل** " الذي أعانني وتحملني من أجل الخروج بهذا العمل المتواضع إلى النور

كما لا أنسى أن أشكر كل الأساتذة الآتية أسماؤهم من جامعة جيجل , الأستاذ كواهي الربيع , الأستاذ شيهب عادل , الأستاذ حيرش جمال , الأستاذ حيتامة العيد الأستاذ كعواش عبد الرؤوف , أشكر كذلك كل من مؤسسة سونلغاز - الطاهير – ولاية جيجل كل من السادة : بن حجي رضا رئيس مصلحة الموارد البشرية مجيدر مسعود , عمورة هيشام , بلال زرماني وأشكر شكرا خاصا السيد لعبني نورالدين من وحدة GRTE تاسوست ولاية جيجل الذي كان السبب في تحقيق العمل الميداني على مستوى المؤسسة ,

زيادة على هذا لا يفوتني أن أشكر كل من السيدة شطيبي نظيرة , الأنسة بوالشعير نصيرة المكتبيات في جامعة جيجل , الأنسة بولعسل إيمان كل هؤلاء كان لهم أثر لا يمكن تجاهله , وأتوجه بالشكر إلى رئيسي في العمل السيد" بومالة المختار " رئيس مصلحة الشؤون الإجتماعية لبلدية الشقفة ولاية جيجل على دعمه المعنوي وتسهيلاته .

الإهداء

اهدي هذا المجهود المتواضع إلى روح أبي الطاهرة و أقول رحمة الله عليك يا محب العلم إني ها هنا من أجل أن أحقق ما صعبته الظروف عليك أن تصل إليه قدر ما استطعت .

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي شاكرة أياها على صبرها إلى عائلتي الكبير منها والصغير كل باسمه وكل من كانت له يد في الخروج بهذا العمل إلى النور حتى لو كان اسهامه من بعيد .

فـــــهـــــــــــــرس الــــمحـــــتــــويــــــات

فهــــــرس الـــــــجـــــــداول

مقدمة

مـــقــدمة:

لقد دأب العلماء والفلاسفة المختصين في دراسة التنظيمات وقضاياها المختلفة في سابق العهود على البحث عن الأسباب والعوامل التي تجعل الأنساق التنظيمية أكثر استقرارا وثباتا على اعتبار أن كون المنشاة مستقرة يجعلها أكثر فعالية وكفاءة وإنتاج متناسين بهذا أن أي نسق مهما كان نوعه لا يحيا في فراغ بل يتواجد ضمن نسق أكبر والمتمثل في البيئة المتعددة المؤثرات , يأخذ منها مدخلاته , ليطرح لها منتجاته معتقدين بذلك أن هذه الأنساق منغلقة هذه النظرة الكلاسيكية بدأت تتغير شيئا فشيئا جراء بروز مجموعة من العوامل أفقدت البيئة استقرارها وثباتها وجعلت منها وسطا سريع التغير شديد التأثر بعامل الانفجار العلمي والمعرفي , والتطور التكنولوجي المنافسة , والعولمة التي تعتبر من مفرزات هذا التغير والتي زالت بوجودها الكثير من المفاهيم واستبدلت أخرى بالشكل الذي أعطى لهذا المفهوم شرعيته , وشرعية مبادئه , والذي أسس لزوال الحدود المكانية و الزمنية , حيث يصبح العالم من خلال تصوره عبارة عن قرية صغيرة , ومن هذا الباب دخلت التنظيمات مرحلة جديدة وعصر جديد مختلف أقل ما يمكن القول عنه أنه عصر التحولات الكبرى ,عصر التطور المتجدد المتغيرات , عصر التقلبات المفاجئة والقرارات السريعة عصر المخاطرة , جعل من السعي إلى التغيير ضرورة لا خيار, ودليل التقدم وسمة من السمات الحضارية التي تعتبر بصورة أو بأخرى من الرهانات التي يجب الوقوف عندها من أجل تفعيل أي سياسة إنمائية وإذا كان هذا التغيير فجائي وليد التقلبات الطارئة فهو قد يكون في بعض الأحيان مخطط له , يختلف في جوانب شموليته ويتعداها إلى جوانب جزئية , يتراوح مابين المادي الذي يخص المعدات والأجهزة والتكنولوجيا إلى المعنوي الذي يخص جانب المهارات السلوكية والكفاءات الفردية , فيما قد يشمل التغيير جوانب مختلفة ومتعددة من أية مؤسسة, يفترض أن تحدد بناءا على الأهداف المخطط لها وكثيرا ما تلجأ هذه الأخيرة إلى مثل هذه العملية بحثا عن مستويات أعلى من الفعالية.

الفصل الأول: الذي يمثل التصور المنهجي للبحث حيث من خلاله يمكن رؤية الموضوع من الزاوية المختصرة, التعرض إلى الأسباب الدافعة لاختيار الموضوع الذاتية منها والموضوعية ثم التطرق إلى أهمية الدراسة الحالية وصياغة الإشكالية, والمفاهيم التي تمثل المفاتيح الدالة للدراسة مع الدراسات السابقة المفترض أن تكون المشابهة أو المقاربة للدراسة محل البحث.

الفصل الثاني: وهو الإطار النظري للموضوع محل الدراسة المتمثل في أهم النظريات والدراسات التي تتناول الظاهرة, تنوعت بين الكلاسيكية منها والكلاسيكية المحدثة إضافة إلى النظريات الحديثة والعصرية.

الفصل الثالث: والذي يتم من خلاله تحليل المتغير المستقل إلى عناصره الأساسية ألا وهو التغيير التنظيمي, هذه الأخيرة تتمثل في العوامل, والأسس, والمجالات , العناصر, المراحل, إضافة إلى مقاومة التغيير التنظيمي, الأسباب والحلول.

الفصل الرابع : والذي من خلاله تم عرض صيرورة التغيير في المؤسسة الجزائرية , ومن خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهم أساليب التسيير بدءا من الذاتي الذي كان غداة الاستقلال ثم الاشتراكي , وبعد ذلك تمت إعادة هيكلة عضوية ومالية للمؤسسات الوطنية , ومن ثم المرور إلى الاستقلالية , وبعدها خوصصة الشركات , وصولا إلى اللجوء إلى سياسة الشراكة التي تدل على دخول الجزائر في مرحلة جديدة من الاقتصاد, تنبئ بالانفتاح على العالم .

الفصل الخامس: خص هذا الفصل تحليل متغير الفعالية من خلال التمييز بين الكفاءة والفعالية ومن ثم, أهم مداخل دراسة الفعالية, إضافة إلى العوامل المؤثرة, إضافة إلى المعايير المتعددة في قياس الفعالية, ومن ثم التعرض إلى أهم خصائص المنظمة الفعالة , ومتطلبات زيادة الفعالية .

الفصل السادس: وفي هذا الفصل تم التعرض إلى المجال الزمني والمكاني إضافة إلى المنهج المعتمد في الدراسة والعينة المستعملة زيادة على الأدوات المستعملة في تحصيل المعلومات من الميدان المتمثلة في الملاحظة والمقابلة و الاستمارة , وأساليب تحليل المعلومات , التي تتراوح بين التحليل الكمي والكيفي.

الفصل السابع : ويتضمن تحليل المعلومات التي أتاحتها الدراسة الميدانية للظاهرة من خلال الاستمارة .وذلك من خلال جدولتها وتحويلها من الصورة الكيفية إلى الصورة الكمية والتعليق عليها تحليلها وتفسيرها محاولين ربطها بجانب البحث النظري .

الفصل الثامن: ويخص التعليق على نتائج المتحصل عليها من البحث الميداني محاولين بذلك معرفة مدى التطابق أولا بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة عليها ومدى تحقق الفرضيات التي تعتبر منطلقات للبحث .

الخاتمة : ومن خلالها حوصلة إجمالية عن البحث وفتح أفاق جديدة لبحوث أخرى من أجل أن تكون عناوين لدراسات لاحقة سواء من قبل الباحث ذاته أو الباحثين الآخرين الذين يكون لهم اهتمام في علمي وتطلع معرفي.

الجانب النظري

الـــفصـل الأول

*التساؤل المنـهجي للبحث *

تمهيد

أولا- الإشكالية

ثانيا- أسباب اختيار الموضوع

ثالثا- أهمية الدراسة

رابعا - أهداف الدراسة

خامسا- فرضيات الدراسة

سادسا- الإطار المفاهيمي

سابعا- الدراسات السابقة

الخلاصة

تمهيد

يعتبر هذا البحث مجالا للمقاربة السوسيولوجية المبنية على الفهم الموضوعي للإشكالية التغيير التنظيمي من خلال كونه آلية يلجأ إليها من أجل زيادة فعالية المنظمة معتمدين على التقصي الواقعي للحقائق المبنية على تفاصيل متعددة تجمع بين بابين رئيسيين أولهما نظري والأخر ميداني مستهلها الفصل الأول الذي يعتبر واجهة الفصول الأخرى فمن خلاله يتضح ذلك الغموض الذي تواجد في ذهن الباحث فترة معينة في صورة إشكالية البحث كان وراء اختيار هذه الدراسة مجموعة أسباب مختلفة , ولا يختار الباحث هكذا موضوع بشكل عبثي خال من هدف معين يأمل التوصل إليه ففي اختياره جملة من الأهداف يتوخى الوصول إليها يفترض أن يكون الإختيار مبني على تبيان مدى أهمية الظاهرة .

أولا- الإشـكـــــــالية:

1- تحـــــديدها:

تعتبر ظاهرة التغيير من أهم القضايا التي استحوذت على تفكير العلماء والفلاسفة على اختلاف مشاربهم العلمية حيث تعددت الدراسات التي تطرقت إليها بالتحليل والنقد كونها حقيقة اجتماعية إنسانية لازمت البشرية منذ وجودها وتلازمها في دورة حياتها المتواصلة ,فالتغير هو الدلالة الواقعية للنمو والتقدم و الاستمرارية والتطور, أما التغيير الذي يتمثل في القهر الفوقي بفعل عوامل داخلية أو خارجية, فإنه قد يكون استجابة آلية لحالة عدم الرضا عن أحد الأوضاع القائمة. ولا شك في أن العصر الحالي هو عصر التغيرات , الاقتصادية , والاجتماعية والثقافية والسياسية وحتى الفكرية التي زالت معها الحدود الزمنية والمكانية , واختصر العالم في قرية صغيرة , والذي معها أصبح السعي نحوى التغيير هو سمة من السمات الحضارية , وصورة عن التقدم وضرورة حتمية ولما كان المجتمع هو الكل المتعدد الأجزاء التي تعمل في تفاعل مستمر و دائم من أجل تحقيق الأهداف المجتمعية فإن هذه الأجزاء تختلف فيما بينها في نوعية الأهداف المراد تحقيقها وفي آلية التحقيق مؤدية هذه الأدوار بحيث يبدو النسق الكلي في توازن تام .

وإذا كان التغيير قد يحدث في الكل ليؤثر على أحد أجزائه فإنه قد يحدث في الجزء بفعل التأثير من الكل وبافتراض هذا الجزء يمثل التنظيم فإن حياة الفرد مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتنظيمات وحيث أن هذه الأخيرة هي أنساق فرعية بالنسبة لذلك الفضاء الاجتماعي الذي يمثل المجتمع فإنه لا يحيا في فراغ بل هو في علاقة تفاعلية مستمرة يسودها التأثير والتأثر المتواصل بكل المتغيرات البيئة و الاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة, وكل هذه لها من الأثر ما يحدث التغير التلقائي تارة والمقصود تارة أخرى هذا وقد حاول التنظيميين في أكثر من مرة أن يتطرقوا للظاهرة على مستوى المؤسسة محاولين بذلك معرفة ما هي الأسباب الكامنة وراء هذه الأخيرة و ما هو فعل البيئة المحيطة عليها فبعد أن كان القدماء والكلاسيكيون منهم ينظرون للتنظيم على أساس أنه نسق مغلق أي وحدة متكاملة ذاتيا ومنفصلة عن غيرها من الوحدات الأخرى أي أن قدرة الإنتاج تتوقف على حجم الأنشطة المنجزة وبالتالي فالمحاولات الأولى للتغيير كانت بسيطة اقتصرت على جزئيات صغيرة على مستوى التنظيم , وجاء المحدثون من العلماء لينتقدوا النظرة الأولى مغيرين الصورة التنظيمية باعتبارهم للتنظيمات أنساق مفتوحة على البيئة تتأثر بكل ما من شأنه أن يتغير فيها من خلال تفاعله معها فهي تأخذ مدخلاتها منها وتطرح لها مخرجاتها للاستهلاك وأن أي

تغيير خارجي من شأنه أن يحدث تغير داخلي, هذا ويحيا العالم الحديث ضمن بيئة تمتاز بعدم الثبات ,زيادة على الانفجار العلمي والمعرفي وكذا التقني واشتداد المنافسة كلها مؤشرات لضرورة التغيير وحتميته باعتماد أساليب جديدة في التسيير تواكب روح العصر. فالتغيير التنظيمي حسب الإشارة إليه يرتبط بعوامل خارجية وأخرى داخلية حيث تعتبر المنافسة و استيراد التقنية , من العوامل المؤثرة في مسار المؤسسات ذات العلاقة في نشاطها بالمنظومة العالمية بحيث أنها تتكيف أو تعمل على تكييف نظمها وأساليبها بما يتماشى مع متطلبات وشروط المنظومة العالمية. ومن جهة أخرى فإن ذلك بلا شك يؤدي إلى إحداث تأثيرات متعددة على مستواها والذي يتعلق بمواردها وكفاءتها ,بحيث أن التطلعات المحلية الهادفة إلى تطوير المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات وما يواكب ذلك من تدخلات تنظيمية على النطاق الاجتماعي والاقتصادي للبلاد ستؤدي إلى إحداث أطر جديدة لمسار المؤسسات ونظمها وبالتالي خلق أوضاع جديدة في التسيير والإدارة .هذا وإن التغيير قد يكون خارجي بفعل عوامل بيئية , كما قد يكون بفعل عوامل داخلية يختلف حسب الهدف المراد تحقيقه من قبل المنشأة , وما الأزمة الاقتصادية العالمية والتي يحيا العالم تحت تأثير إفرازاتها إلا دليل على ذلك حيث اضطر الرأسماليين إلى الاستعانة بمبادئ النظام الاشتراكي من أجل الخروج من الضائقة وذلك بتدخل الدولة لضخ الأموال وإحداث الإنعاش الاقتصادي للمؤسسات , هذه الأخيرة التي تخلت عن الآلاف من عمالها .

وإذا كان التغيير قد يحدث حسب الهدف المراد فإن هذا الأخير من الممكن أن يشمل الهيكل التنظيمي أو الأفراد ,كما قد يكون بفعل استيراد التكنولوجيا الجديدة , كما قد يكون هذا التغيير بتأثير المنافسة الخارجية ,أو بناءا على طلب العملاء ,ومن جهة أخرى قد يشمل الأنظمة والعمليات إستراتجية المنظمة وما إلى ذلك مما يمكن أن يتغير على مستوى التنظيم و باعتباره حلقة مفصلية في حياة المجتمع فإن الجزائر وفي سعيها للتطور لجأت إلى إتباع عدة أنماط من التسيير كانت خلال هذه المدة تبحث عن الفعالية بدءا بالتسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي فإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات.ثم منحت استقلالية أكثر للمؤسسات , وما لبثت الدولة أن وجدت نفسها أمام سياسة الخوصصة والتي بموجبها تم بيع المؤسسات للمستثمرين من الخواص وحتى الأجانب ولأن الجزائر لا تعيش بمعزل عن المنظومة العالمية ونظرا لعولمة الاقتصاد أصبحت هذه الأخيرة فضاء للاستثمار الخارجي ومن وراء كل هذا كانت المؤسسة الجزائرية تبحث عن السبل المثلى لتحيق الفعالية التي تختلف معاييرها من مؤسسة إلى مؤسسة حسب الهدف التي تسعى هذه الأخيرة

للوصول إليه , فقد تسعى للوصول إلى رفع الإنتاج وهنا يكون الهدف هو الزيادة في الإنتاج والفعالية تحدد بمدى تحقق هذا الهدف , وقد يكون معيار الفعالية هو رفع مستوى الأداء التقليل من دوران العمل , والتقليل من الغياب , تجويد الإنتاج , الاستقرار وغياب الصراع ارتفاع كفاءة الأداء , ولذلك يتعين تحليل الموضوع الحالي في ضوء العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في التغيير التنظيمي للمؤسسة أو ما يترتب عن ذلك من تغييرات في حياة الفعالية في المؤسسة وذلك على مستوى التكيف مع المستجدات التنظيمية , من ناحية الحقوق والواجبات على مستوى الأداء (فاعلية الفاعلين) على مستوى النتائج (عن ظروف العمل , الخدمات) الحياة الاجتماعية للفاعلية فكل ذلك يخص الفاعلين من العمال على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم .

ومع كل هذا فإن التغيير الغير مقصود لا يهدف إلى تحقيق هدف كان مخطط له مسبقا يتمثل في صورة مشكلة تتطلب اتخاذ قرار معين وسريع قد يؤدي هذا القرار إلى إحداث تبديل على مستوى التنظيم في حين أن المقصود منه قد يكون لأجل تحقيق هدف معين ومعه تثبت فعالية التنظيم , ومع كل هذا وذلك هل يمكن القول أن أي تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي أو على مستوى قدرات الأفراد,أو على مستوى التكنولوجيا قد يؤدي إلى الفعالية التنظيمية بناءا على معايير الروح المعنوية الإنتاج ,مستوى الأداء , وذلك وفق التساؤل المحوري هل التغيير التنظيمي يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية,ونظرا لتشعب هذا التساؤل واتساع نطاقه واشتماله على متغيرات ومؤشرات كثيرة يصعب تحديد أهميتها في الإجابة، فقد تم صياغة فرضية عامة وفق مجموعة من المؤشرات ارتأينا بأن تكون محاور للدراسة الحالية .

ثانيا- أسبـــــاب اختيار الموضوع:

إذا كان الإنسان في سلوكياته مدفوع بجملة من الحاجات المتعددة والمتنوعة فحاجة الباحث لدراسة ظاهرة معينة في مجال معين مدفوعة كذلك بجملة من الأسباب المختلفة كانت بالنسبة للباحثة مجملة فيما يلي:

- ❖ تتمثل في الرغبة الذاتية في دراسة التغير على المستوى الواقعي للمؤسسة الجزائرية .
- ❖ كون هذا الموضوع هو من صميم التخصص الذي كان علم اجتماع التنظيم والعمل في الليسانس كما أنه نفس التخصص في الدراسات العليا .
- ❖ توفر المراجع فيما يخص متغيرات الموضوع, خاصة الحديثة على اعتبار أن الظاهرة أصبحت ذات الاهتمام الواسع من قبل العديد من الباحثين والدارسين في مجالات علمية مختلفة.
- ❖ إمكانية التأكد من الصدق الإمبريقي للظاهرة على المستوى الميداني ذلك أن المؤسسات أصبحت تميل للتغيير أكثر من أي وقت مضى.

ثالثا- أهمـــية الـــدراسة :

إن أهمية الدراسة تكمن في أن العالم أصبح يعيش موجة من التحولات و التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي جاءت بفعل الانفجار العلمي والمعرفي ,والتطور التكنولوجي, استفحال ظاهرة العولمة ذات الأثر على المستوى الاقتصادي والذي فرض وتيرة من المنافسة العالية من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والإنتاج , وتكوين مجالات واسعة للاستهلاك أدى بالدول المختلفة ومن بينها الجزائر إلى ضرورة و الاختيار بين بديل التجديد والتغير من أجل البقاء و الاستمرارية , والنمو أو الإبقاء على النمط السائد والجمود والزوال التدريجي وبين هذه الحالة وتلك يبقى التغيير ضروري بما يضمن مواكبة التطور الحضاري بل هو من العوامل التي تساهم في الفعالية المؤسساتية , التي تحاول الدراسة التأكيد على أهمية التغيير في تحقيق الفاعلية كما تكمن أهمية الدراسة أيضا في كشف واقع التغيرات الحادثة على صعيد المؤسسة الجزائرية وهل أمكن الوصول إلى مستويات معينة للفعالية من خلال هذه العمليات.

رابعا-أهـــداف الدراسة:

إن أي باحث من خلال بحثه يتوخى الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تعتبر في النهاية نتائج يراد الوصول إليها والباحثة في هذه الدراسة تستهدف تحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها في التالية:

- ❖ معرفة ما هي أهم التغيرات أو التعديلات التي قامت بها المؤسسة محل الدراسة الميدانية وما مدى فعالية هذه التعديلات أو التغييرات.
- ❖ معرفة ما مدى إقدام المؤسسة على التغيير في ظل تسارع التطور الاقتصادي العالمي.
- ❖ معرفة رؤى العمال ونظرتهم للتغيير على اعتبار أنهم أكثر من يعايش الظاهرة واقعيا ويتأثر بها.
- ❖ معرفة كيف تتفاعل مؤشرات متغيرات الموضوع التي تم اختيارها فيما بينها.
- ❖ معرفة أهم الظروف المحيطة بالتغيرات الحادثة في المؤسسة.
- ❖ التأكد من مدى تحقيق التغيير للفعالية الاقتصادية وذلك في ضوء زيادة الإنتاج, والفعالية الاجتماعية في ضوء كون المؤسسة فضاء لاستقطاب الموارد البشرية, كما أنها ساهمت في خدمة المجتمع المحلي من خلال التزويد بالكهرباء.
- ❖معرفة فيما إذا كان التغيير في المؤسسة ميدان الدراسة أنتج واقع جديد أم تغيير ما فتئ أن تحول إلى نوع من الاستقرار ,محاولة معرفة أثر بعض التغيرات الداخلية, وبعض التغيرات الخارجية المتمثلة في التكنولوجيا ومدى تحقيق الفعالية.
- ❖تعدد مؤشرات متغيري الموضوع وبالتالي دراسة البعض منها والتخلي عن بعضها للآخرين من أجل الإثراء أكثر.

خامسا- فـــرضيـــات البحث:

الفرضية العامة : التغيير التنظيمي يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية

والتي يمكن معالجتها في ضوء المؤشرات التالية

- **مؤشرات الفرضية العامة :**
- **التغيير في الهيكل التنظيمي :** من خلال محاولة معرفة ما مدى فعالية التغير في الهيكل التنظيمي وفق علاقته بالتنسيق في الأداء .

من خلال الزيادة في المصالح والأقسام و الذي ينتج عنها التغيير في أماكن العمل تغيير في علاقات العمل نتيجة النقل, التغيير في تبعية الفروع للمصالح و الأقسام.

من خلال المشاركة في اتخاذ قرار التغيير, من خلال إعلام العمال .

- **التغيير النوعي للأفراد:** على اعتبار أن التغيير النوعي للأفراد على علاقة بالروح المعنوية من خلال دراسة عملية التدريب, أماكن التدريب, فترات التدريب, وهذا مربوط بمؤشر الروح المعنوية, مستوى الأداء, و الاستقرار في العمل
- **التغيير في التكنولوجيا:**

إن التغيير في التكنولوجية والذي يمثل أحد العوامل الخارجية التي أوجدت التغيير أدت إلى تغيير في معدات وأدوات العمل, النظم والبرمجيات , إجراءات العمل . وهذا مرفق بالإنتاج كمؤشر اقتصادي للفعالية , الاتصال , الرضا عن التغيير.

سادسا- تحــــديد المفاهيم الأساسية للموضـــــوع :

إن أية دراسة مهما كان نوعها وحجمها لها كلمات مفتاحيه هي بمثابة المؤشرات الدلالية للموضوع ككل وهي تساهم إلى حد ما في فهم حيثياته وتفاصيله لأنها تعطي صورة عامة عن الظاهرة محل البحث , من هذه الزاوية يمكن القول أنها تحتاج إلى عرض فهم وتوضيح لأن تعاريفها بطبيعة الحال تختلف باختلاف الأشخاص الذين تناولوها والبيئات التي وجدت فيها وحتى الأزمنة لذلك ستقوم الباحثة بتوضيح المفاهيم المعتمدة في الدراسة الحالية . هذا مع عدم إغفال أنها توجد مفاهيم مقاربة لمفهوم التغير, مثل التقدم, التطور النمو خاصة أن في كل هذه الأخيرة نوع من الحركية ودلالة على الديناميكية وفيما يرجع البعض من الباحثين الأجانب وذلك في بعض الدراسات الحديثة أن المفاهيم القريبة في المعنى للتغيير هي : إعادة الهندسة , و مرادفها في اللغة الفرنسية هو Reingéniring " إعادة البناءRestructuration إعادة الهيكلة , وربما الأكثر تداخلا هما التغيير والتطوير لأن في أحد جوانبه هو عبارة تطوير, حيث غالبا ما توجد تعار يف مشتركة بينهما ولعل أهم المفاهيم التي ترتكز عليها الدراسة الحالية هي : التغيير , التغير التنظيم التغيير التنظيمي , الفعالية .

6-1)- التغيير التنظيمي: إذا كان التغير قد كان محل دراسة من قبل فإن التغيير قد أصبح ونظرا لما له من دور وأهمية في الحياة المعاصرة, فإنه أصبح محط اهتمام العديد من العلماء على اختلاف تخصصاتهم العلمية وهذا ما أعطى لهذا المفهوم التنوع في التعريفات التي عكست زويا الرؤيا المتعددة من قبل المختصين وقد جزء المفهوم للتوضيح .

تعريف التغير: إنه حسب ما تقول "فادية عمر الجولاني" تدل كلمة تغير في اللغة العربية على معنى التبدل والتحول , فتغير الشيء هو تحوله وتبدله , ويشير مصطلح (change) في اللغة الإنجليزية أيضا إلى معنى الاختلاف في أي شيء , يمكن ملاحظته في فترة زمنية معينة ." (1) وهذا المصطلح يعتبر من بين المصطلحات الرئيسية في العلوم الاجتماعية وبالأخص علم الاجتماع وذلك نظرا لتعدد استعمالاته في هذه العلوم المبنية على دراسة المجتمع وأنساقه الفرعية و الرئيسية التي تعيش وفق تفاعل مستمر في صورة ديناميكية .

[1] - خالد حامد : المدخل إلى علم الإجتماع , الجزائر , جسور للنشر والتوزيع , , 2008 , ص 145

2-6 –التنظيم:

تعريف التنظيم :يعرف **أمتاي اتزيوني** " التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"[1] ويرى اتزيوني أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات الأفراد والقول بأن التنظيم وحدة اجتماعية كفيل بإلغاء الجوانب المادية للتنظيم في حين أنه لا يمكن إنشاء مؤسسة في غير الإطار المادي . ويتشابه التعريف السابق مع تعريف تالكوت بارسونز للتنظيمات "على اعتبار أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي لكي تحقق أهداف محددة " وانطلق في ذلك من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية كالجماعات والأقسام والإدارات." [2]

ويذهب كابلوا في تعريفه للتنظيم: في كتابه مبادئ التنظيم إلى القول :" إن التنظيم نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي وفئة معينة من الأعضاء وبرامج من النشاطات والإجراءات كما يتفق تعريف شيستر بير نارد مع تعريف ماكس فيبر حيث يعرف برنارد التنظيمات على أنها نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لإثنين أو أكثر من الأشخاص." [3] التعريف الأول لكابلوا لم يتحدد من خلاله نوع الفئة وخصائصها التي يتشكل من خلالها هذا التنظيم والسؤال الذي يطرح حول التعريف الثاني هل يكفي أن يجتمع شخصين لكي يتأسس التنظيم , أين الحيز المادي الذي يضم هؤلاء.

وبدوره يأتي **عامر الكبيسي** ليعطي للتنظيم تعريفا آخر وهو : "بأنه ذلك الشكل الرسمي الذي يوضح الإدارات والأقسام والشعب على المستويات التنظيمية تبعا لتسلسلها الهرمي العمودي ويحدد العلاقات الأفقية بينها وطبيعة الإتصالات التي تربطها ." [4] يلغي الباحث دور التنظيم غير الرسمي في المؤسسة وإذا قلنا أن هذا الأخير يتكون من مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات ودية فلا يمكن في هذه الحالة إلغاء دور هؤلاء على اعتبار الأفراد فاعلين أساسيين وكأن التعريف كذلك هو وصف للشكل البنائي للتنظيم .

---

[1] - طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم , مصر , دار غريب للنشر والتوزيع , 1993 , ص8

[2] - طلعت إبراهيم لطفي : المرجع نفسه , ص9

[3] - عبدا لله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم, الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية ,2001, ص- ص 13- 14

[4] - عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي , عمان, دار الرضا , 2004 , ص 47

و يمكن تبني التعريف **الإجرائي** للتنظيم التالي أنه بناء كلي هادف يتم إنشاؤه بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف معينة في مكان وزمان معينين. هذا وقد أعطيت لمصطلح التغيير التنظيمي عدة تعريفات, اختلفت باختلاف دارسي الظاهرة الزاوية التي كانت المنطلق للتعريف خاصة إذا كان التغيير في المؤسسة قد يشمل الأفراد بتعدد جوانبهم السلوكية ,أو التكنولوجية التي تخص المعدات و الآلات وحتى البرمجيات منها , تشمل الهياكل من حيث استحداث الوحدات الجديدة أو التقليص من هذه الوحدات .

تعريف التغيير التنظيمي: قبل وضع التعريفات تجدر بنا الإشارة للفرق بين التغير والتغيير التنظيمي " فالتغير هو ظاهرة طبيعية, ومستمرة في حياة المنظمات, وتحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية عفوية أما التغيير فهو تغير موجه وهادف..." (1)

أما معجم العلوم الاجتماعية فمن خلاله يعرف التغيير التنظيمي: "على أنه كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية معينة ، ويشمل ذلك كل تغير يقع في التركيب السكاني للمجتمع ، أو في أنماط العلاقات الاجتماعية ، أو في القيم و المعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد والتي تحدد مكانتهم وأدوارهم في مختلف التنظيمات التي ينتمون إليها." (2)
من هذا التعريف يمكن القول أنه أشار إلى أن التغير يحدث في التنظيم الاجتماعي, ومن هنا يحق لنا أن نستنتج أن التغيير بهذا التعريف يشمل المؤسسة والمنظمة باعتبار أن هذه الأخيرة هي عبارة عن تنظيم اجتماعي.

أما **علي عبد الرازق جلبي** فقد ذهب في تعريفه للتغيير التنظيمي إلى القول بأنه :" يعني التغيير التنظيمي اختلاف حجم التنظيم مثلا من وقت لأخر ، وتباين بناؤه عبر الزمن واستبدال أهدافه ووظائفه مع الوقت , فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتتباين خصائصهم المهنية ومستويات أدائهم وقد يختلف بناء التنظيم حيث تتغير السلطة و القوا عد القانونية , وتختلف التكنولوجيا وتتباين أساليب الاتصال وأنساقها , وتتنوع التخصصات , ويتعقد تقسيم العمل (3).هنا قدم الباحث وصفا لما قد يتغير في التنظيم , وكأنه يصف عملية تلقائية انسيابية , أي أنه في هذا

---

[1]- موسى اللوزي : التنمية الإدارية, عمان , دار وائل للنشر والتوزيع , ط2 , 2003 , ص 344

[2] - أحمد بدوي : معجم العلوم الاجتماعية , لبنان , 1978 , ص 382

[3]- علي عبد الرازق جلبي : علم اجتماع التنظيم (التراث المنهج الموضوع والمشكلات), الإسكندرية , دار المعرفة الجامعية , 1999, ص34

المحل يصف الصورة التلقائية العفوية أي التغير دون التغيير,وعلى ضوء الرؤى الجزئية للتغيير التنظيمي يأتي بدوره "**علي السلمي** " ليعطي للتغيير التنظيمي تعريفا آخر ألا وهو:

"يقصد بالتغير التنظيمي إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين:

* ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بهدف إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

* أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا عن غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر." (1) من خلال هذا التعريف نلحظ أن الباحث ركز على التغير من زاوية تحقيقه لأهداف المنظمة دون الفرد في حين هناك إشارة ضمنية لوجود نوعين من التغير هو الداخلي و الخارجي دون أن يحدد فيما إذا كان مقصود أم لا.

وفي **تعريفه للتغيير التنظيمي يقول زيد منير عبوي** عنه "بأنه تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية"(2) , ولكن هل التغير يكون فقط في سلوك العاملين وما تموقع التغير التكنولوجي والتغير على مستوى الهياكل , والعناصر الأخرى من التنظيم ,كما أنه لم يبين ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها في تغيير ما وصفه بالنمط السلوكي أو السلوك التنظيمي حيث يفترض أن يكون التغيير في هذا الجانب هو الأصعب ضمن أنماط التغيير الأخرى .

أما **جمال الدين المرسي** ففي نظرته للتغيير التنظيمي يذهب إلى إعطائه **التعريف** التالي: "يعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة ." (3) إن جمال المرسي في تعريفه للتغيير التنظيمي لم يوضح أي جانب من التنظيم يتم تعديله على اعتبار أن هذا الأخير هو مجموعة متكاملة من الجوانب فهل كل

---

[1] - علي السلمي : تطور التفكير التنظيمي , الكويت , وكالة المطبوعات , 1975, ص237

[2] - زيد منير عبوي : التنظيم الإداري مبادؤه وأساسيته, عمان , دار أسامة للنشر والتوزيع , 2006 , ص 189

[3] - جمال الدين المرسي : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير , دار المعرفة الجامعية , 2006, ص 47

هذه الأجزاء تتطلب التعديل دفعة واحدة , وركز على الهدف والغرض الذي تستهدفه عملية التغيير ما يمكننا من القول أن صورة التعريف العامة أحاطته بنوع من الغموض .

وليس ببعيد عن منحى جمال الدين المرسي يعرف **جبسون** التغيير التنظيمي كما يلي : "هو سلسلة الجهود الرامية إلى زيادة فعالية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها ." (1) بالنسبة لجبسون اهتم بالتغيير من الداخل بغض النظر عن التغيير الذي تكون السبب في حدوثه هي الظروف الخارجية وعلى خلاف الآخرين بين أنه يجب مراعاة رغبات الفرد والمنظمة في أي تغيير كان. و إلا سوف تتولد المقاومة لدى الأفراد كما أن التغيير الذي اهتم به هو التغيير الشامل متجنبا في ذلك التغيير الجزئي الذي قد يشمل جانب معين من التنظيم دون الجوانب الأخرى مع الإشارة إلى أن التعريفين السالفين الذكر يتفقان حول أن الهدف الرئيسي من عملية التغيير هو تحقيق الفعالية .

ويعرفه **بيكار**: بقوله "التطوير والتغيير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة, بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته." (2) هنا صاحب التعريف يلغي دور مشاركة العمال في عملية التغيير مما قد يولد المقاومة من طرف العمال , ويبرز التعريف أيضا التداخل بين التطوير والتغيير من جهة وإن كان التطوير في أبسط صوره يعبر عن التحسين المستمر أما التغيير فهو على حسب ما تستهدفه المؤسسة من هذه العملية لذا فهو أحيانا عملية مستمرة وهنا يمكن القول أنه عبارة عن تطوير أما إذا كان محدود الفترة الزمنية فهو عبارة عن تغيير .

وأردفت **أميمه الدهان** لتصف التغيير التنظيمي : "على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل , وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعاليات جماعات العمل فيها,وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة. "(3)

نظرت الباحثة للتغير على أساس أنه مجهود طويل المدى, في حين أن بعض التغيرات قد تكون فجائية تتطلب اتخاذ قرارات آنية وسريعة لا مجال فيها للتخطيط , ربما لضيق الوقت وتسارع

[1] - صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات , دار المعرفة الجامعية ,2003, ص 361

[2] - صلاح الدين عبد الباقي : المرجع نفسه , ص 362

[3] - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , ط2 , دار وائل للنشر , 2004, ص 343

التغيير,وما الأزمة المالية العالمية إلا دليل على ذلك , وقد اختلفت الباحثة عن الآخرين في كون التغيير بالنسبة لها يكون بمساعدة مستشار أو خبير دون أن تحدد هل هذا الأخير من داخل أو خارج المنظمة وهل يعقل أن يكون الخبير من خارج المنظمة على دراية كافية بأوضاعها وهي الأخرى تذهب إلى القول أن الهدف من التغيير هو البحث الدائم عن فعالية أكثر للمنظمة.

أما **محمد أسرير** فينظر للتغيير على أنه عملية فيقول "عملية التغيير التنظيمي نقصد بها التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها وتستهدف هذه العملية زيادة فعالية المؤسسة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها." [1] وهنا تبنى الباحث الجانب الرسمي من التغيير المخطط في حين أن العديد من التغييرات تكون ظرفية أنية لا مجال للتخطيط فيها بسبب المجال الزمني المحدود بل أن عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير المفاجئ تتطلب نوع من السرعة والذكاء في الاختيار بين البدائل المتاحة ,وفي الأخير يمكن القول أنه إن اختلف الباحثين والعلماء السالفين العرض في إعطاء تعريف محدد جامع مانع للتغيير التنظيمي إلا أن هذه التعريفات اتفقت في جلها على أن هدف أو غرض التغيير هو تحقيق مستوى معين من الفعالية.

وعليه يمكننا تبني التعريف **الإجرائي** التالي : إن التغيير التنظيمي هو عملية تبدل تتم على مستوى التنظيم قد تكون هذه العملية مقصودة أو شاملة أو جزئية معنوية أو مادية و قد تكون بفعل متغيرات بيئية خارجية أو عوامل داخلية من أجل تحصيل أكثر مستويات الفعالية وذلك في إطار الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة.

3-6 - الفعالية التنظيمية :

تعتبر الفعالية من المفاهيم التي يكتنفها الغموض وذلك ربما يعود لنقص المهتمين بدراسة هذا المفهوم على غرار المواضيع الأخرى وذلك فيما سبق ,أضف إلى تعدد معايير قياسها التي اختلفت باختلاف دارسيها ومجالات دراستها فالفعالية الاقتصادية لا يمكن قياسها بنفس معايير الفعالية الاجتماعية وبقي الخلاف قائم حول إعطاء مفهوم محدد للفعالية.

---

[1] - أوسرير منور: سعيد منصور فؤاد : «التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات) مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8- 9 مارس 2005، ص 269

تعريف الفعالية: " تعرف الفعالية على أنها فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وهي تتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة....مثل المساهمين , العاملين , الإدارة , المتعاملين , الموردين المجتمع حيث توضع الأهداف الصحيحة و المناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف." [(1)]

هذا التعريف وإن كان أقرب للتعريف اللغوي من ناحية ومن الناحية الأخرى لم يركز على المنظمة وحدها بل تعداها كذلك إلى الأطراف الأخرى حيث أن المنظمة لن تعمل بدون أفراد و بالتالي عليها أن تراعي حاجات هؤلاء وكذلك من ناحية الغايات التي تحقق في نظر الباحث على المدى البعيد في حين أن هناك أهداف يمكن تحقيقها على المستوى القريب .

هذا وقد **عرفها إتزيوني بأنها** : " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على تحقيق الأهداف وتعتمد هذه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة مثل بناء السلطة و أنماط الاتصال و أساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية ." [(2)] و لكن ما يمكن قوله عن هذا التعريف أنه لم يبين نوعية الأهداف وفيما إذا كانت هذه الأهداف طويلة المدى أم متوسطة أم قصيرة. و من جملة التعريفات الخاصة بالفعالية والتي يمكن القول عنها أنها اتخذت نفس المنحى تقريبا ما ورد في التالي:

- **يعرفها Price** :"على أنها درجة تحقيق الأهداف.
- **ويعرفها Donnelly:** بأنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.
- **و يعرفها Hanane& Freeman :**على أنها درجة التطابق بين الأهداف و النتائج "[(3)].

و الملاحظ على هذه التعريفات أنها تعتبر تحقيق الأهداف كمؤشر للفعالية في حين أنها لم تحدد مدى تحقيق هذه الأهداف.

يعرفها **Katz Kahn :** "على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و

---

[1] - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات) , مصر, الدار الجامعية للنشر , 2003 , ص208

[2] - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل التراث المنهج الموضوع المشكلات) , ا لإسكندرية , الدار الجامعية , 1986, ص 305

[3]- صلاح الدين عون الله : مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جويلية ,1987، ص9.

الاستمرار."[1] هذا التعريف يحصر الفعالية في بقاء المؤسسة في حين أن البقاء ليس هو المعيار لأن هناك المؤسسات الباقية والمستمرة لكنها ليست فعالة .

في تعريف آخر **للفعالية:** "يشير لفظ الفعالية إلى ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح ." [2] في حين أن الأفعال قد تؤدى بطريقة فعالة في آجال قصيرة بالمقابل قد تؤدى في وقت طويل دون أن تكون فعالة .

يعرفها alvar: "على أنها القدرة على البقاء والتقدم والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها." [3] و يعاب على هذه التعريفات في جلها أنها قرنت مفهوم الفعالية بمفهوم البقاء في حين أن هناك بعض المنظمات المستمرة دون أن تكون فعالة. في الأخير يمكن القول أنه وإن اختلفت التعاريف فإنها تصب في مدار واحد ألا وهو أن الفعالية غالبا ما تساوي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

من خلال التعريفات السابقة يمكن تبني التعريف الإجرائي التالي : للفعالية فتعرف الفعالية على أنها تحقيق الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة وذلك وفق مؤشرات نوعية تؤخذ كأساس للقياس كأن يكون الهدف الذي تطمح إليه المنشأة هو رفع سقف الإنتاج , وعليه فالفعالية في هذه الحالة تقاس بارتفاع مستوى الإنتاج.

---

[1] - عبد السلام أبوا قحف : اقتصاديات الأعمال , الإسكندرية , المكتب العربي الحديث , 1993, ص ص 92 - 93

[2] - جلال إبراهيم العبد : إدارة الأعمال (مدخل اتخاد القرارات و بناء المهارات للإدارة والمدرين – وظائف الإدارة المهارات الإدارية , الإسكندرية , دار الجامعة الجديدة , , 2003, ص 20

[3] - محمد حسن الشماع : نظرية المنظمة , عمان , دار الميسرة , 2003 , ص 327

سابعا- الدراسات السابقة :

يفترض أن تكون الدراسة الحالية ليست بالأولى التي اهتمت بالموضوع وعليه فهي تعتبر حلقة وصل لحلقات مفصلية سابقة فالبحث لا ينطلق من فراغ إلا في الحالات الاستثنائية والتي قد تكون خلالها الدراسة استكشافية وأثناءها يعتبر الباحث هو أول الدارسين للظاهرة , وفي هذه الحالة لا يمكنه الحصول على دراسات مشابهة لدراسته , فالدراسات السابقة تسمى هكذا لأنها أنجزت في زمن سابق لزمن الباحث , وتسمى مشابهة لأن لها من الجزئيات ما يتقارب ويتشابه مع الدراسة الحالية ولأن ظاهرة التغيير التنظيمي استحوذت على تفكير العلماء من مختلف التخصصات خاصة في العصر الحديث , نظرا للحركية والتنافسية العالية للمؤسسات التي تعيش في ظل البيئة التي اقل ما يمكن القول عنها أنها أصبحت ديناميكية متغيرة وحتى مفاجئة , وبالتالي فإن الدراسات المشابهة كانت متعددة , وإن اختلفت أمكنتها وأزمنتها فإننا ارتأينا اختيار ما تتقارب وتتقاطع بالشكل الكبير مع الدراسة الحالية وبالشكل الذي يساهم في خدمتها .

الدراسة الأولى: و هي من الدراسات العربية التي أنجزت من قبل أحد الباحثين المصريين على مؤسسة سعودية ألا وهو **طلعت إبراهيم لطفي :** بعنوان" الحاسب الآلي وأثره في التنظيم الاجتماعي للجامعة , الهدف العام لهذه الدراسة هو معرفة أثر التغيير التكنولوجي الذي نتج عن إدخال الحاسب الآلي إلى الجامعة, حيث بدأت عملية جمع البيانات لهذه الدراسة اعتبارا من اليوم الثامن من شهر جمادى الأولى عام 1406 ه الموافق لـ 18 جانفي 1986 وانتهت هذه العملية في يوم الثامن من جمادى الثانية من نفس العام الموافق لـ 17 فيفري 1986 من جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية- استغرقت الدراسة مدة شهر , الحاسب الآلي كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة على البناء التنظيمي والسلوك الاجتماعي للعاملين ." [1] اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج التاريخي في معالجة أهم التطورات في استخدام الحاسب الآلي,أما الفروض التي اعتمد عليها الباحث فهي كالأتي:

- يؤدي الحاسب الآلي عدة وظائف هامة تسهم في تدعيم النسق الاجتماعي الفني .
- يؤدي استخدام الحاسب الآلي إلى تقليل عدد المستويات الإشرافية داخل البناء التنظيمي للجامعة.
- يؤدي استخدام الحاسب الآلي إلى ظهور بعض المشكلات الاجتماعية .
- يؤدي استخدام الحاسوب إلى تدعيم عملية الاتصال وتحقيق التماسك الاجتماعي .

[1] - طلعت ابراهيم لطفي , مرجع سبق ذكره , ص ص 84 – 190

أما الأدوات المستعملة في جمع البيانات فهي :الملاحظة بالمشاركة (عايش الباحث أهم التغيرات التي حدثت في الجامعة خلال فترة العمل التي تقدر بـ 12سنة , الاستبيان – المقابلات الحرة مع بعض أعضاء هيئة التدريس – الوثائق والسجلات. ومن خلال الدراسة الميدانية توصل إلى النتائج التالية :

- اتضح من الدراسة أن الحاسب الآلي قد توفر له من الإمكانيات البشرية والفنية ما يمكنه من أداء عدة وظائف كامنة وظاهرة تسهم في إشباع احتياجات كل من الجامعة والمجتمع.
- يؤدي استخدام الحاسب الآلي إلى تقليل عدد المستويات الإشرافية داخل البناء أو الهيكل التنظيمي للجامعة.
- كما يبدو أثر الحاسب الآلي على التنظيم الرسمي من خلال تأثيره على السياسات والنظم واللوائح المعمول بها داخل الجامعة.

ـ استخدام الحاسب الآلي أدى إلى تدعيم عملية الاتصال وتحقيق التماسك الاجتماعي.

ـ التغيير في تركيب وحجم القوى العاملة , الإداريين والفنيين كانوا أكثر من غيرهم .

ـ التأثير على التنظيم غير الرسمي للجامعة , شبكة العلاقات , نمو الجماعات غير الرسمية .

ـ النتائج السلبية للحاسب الآلي من خلال بعض المشكلات ,مثل إلغاء بعض الوظائف,تغير محتوى الأعمال ,بحيث أصبحت تتطلب أكبر قدر من المهارة في أداء العمل , الذي يتسم بالطابع التكراري الانعزالي ,لا تتطلب كثيرا من التعاون بين العاملين مما جعلهم يشعرون بالاغتراب أما سوء التكيف الناجم عن التكنولوجيا فقد عالجته الجامعة عن طريق نقل الأفراد من وإلى أقسام أخرى أو عن طريق التدريب, وقد كانت هذه الدراسة منقوصة في بعض الجوانب يمكن تلخيصها في:

لم تحدد الدراسة كم عدد الحالات التي تم دراستها (لم تحدد عدد أفراد العينة وكيف اختيرت) أما جانب الاستفادة من الدراسة هو معرفة أثر التغيير التكنولوجي على مستوى الأداء , حيث زادت سرعة معالجة الملفات لقبول الطلبة مع زيادة في دوران العمل إضافة إلى إخضاع العمال إلى التدريب وهنا اتضح أن التغير في احد الفروع يصاحبه تغيير في الفروع الأخرى , وهذا ما جعل مسارات دراستي تتضح أكثر ومن ثم مساعدتي في تصويب الفرضيات أكثر وفي صياغة بعض أسئلة الاستمارة .

الدراسة الثانية : وهي من الدراسات العربية التي وإن كانت لم تتطرق إلى التغيير إلا كعنصر من مجموعة عناصر أخرى كانت محل اهتمام الباحثة هذه الدراسة,جاءت تحت عنوان "التحليل البنائي الوظيفي للتنظيمات العلاجية , دراسة للتكامل والتغير في مستشفى حمد العام - الدوحة - قـطر". هي عبارة عن دراسة سوسيولوجية للمستشفى كتنظيم اجتماعي يعتمد على تساند الأدوار وتمايزها و هذه الدراسة هي بدورها عبارة عن رسالة للحصول على رتبة الماجستير مقدمة من طرف ليلى دياب سنة 1992 وقد عرضت الباحثة سلسلة من المبررات التي دفعتها إلى إجراء هته الدراسة والتي تلخصت فيما يلي :

1- فحص ظاهرة التكامل والتغير للتنظيم العلاجي في ضوء الفهم البنائي الوظيفي .

أ - التعرف على متغيرات التكامل الخارجي ومؤشراته .

ب- التعرف والكشف عن متغيرات التكامل الداخلي .

2- فحص ظاهرة التغير التنظيمي لنسق العلاج ضمن إطار البنائية الوظيفية .

أ- التعرف على أنواع التغير وعوامله .

ب- توضيح أثر التغيرات الداخلية والخارجية على التكامل التنظيمي .

3- التعرف على معوقات التكامل التنظيمي لنسق العلاج [1].

تعتبر هذه الدراسة دراسة استكشافية تحاول اكتشاف الخصائص التنظيمية, ومن الناحية الأخرى وصفية لأنها وصف للخصائص والعمليات الاجتماعية للتنظيم العلاجي.

أ- دراسة الحالة **:**حيث درس تنظيم المستشفى كحالة وذلك كي تتمكن من الطابع الكلي للتكامل والتغير التنظيمي.

ب- المسح الاجتماعي أدواته الملاحظة, المقابلة, الاستبيان (مع الأطباء, الممرضات, جماعات التسجيل الطبي, المرضى) **,** و قد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- التكامل الاتصالي الخارجي : ضعف التكامل الاتصالي ما بين المستشفى والمجتمع المحلي .

---

[1] - علي عبد الرازق جلبي , مرجع سبق ذكره , ص ص 335 , 336

- التكامل الاتصالي بين الممرضين والأطباء :هناك درجة لبأس بها من التواصل بين الأطباء والمرضى من خلال تمكن المرضى من التعبير عن حالاتهم بكل حرية .

- التكامل المعياري الخارجي: هناك ضعف في التكامل بين الأطباء والمرضى فيما يخص توقعات كل من الطبيب والمريض حول واجبات ودور كل من الطبيب والمريض الفعلية.

- التكامل الوظيفي الداخلي:يظهر التكامل الوظيفي بين الجماعات العامة وإدراك واضح للأهمية العمل كفريق.

1-نتائج متعلقة بمعوقات التكامل:

- الوظيفية / عدد المرضى يفوق طاقة الاستيعاب للعيادة الخارجية, عدم التزام المرضى بالمواعيد, و الاستهزاء بالخبرة الطبية.

- بالمعوقات الاتصالية : عدم القدرة على التواصل بسبب اللغة المستعملة وذلك بالنسبة للأفراد ذوو المستويات المنخفضة من التعليم .

- معوقات التكامل المعياري: اختلاف بين الجماعات المهنية على الأهداف وحول معايير الترقية.

6- **التغيير التنظيمي:** هناك تغيرات ناتجة عن النمو التنظيمي مثل: افتتاح أقسام جديدة والعيادات الجديدة, وإدخال تكنولوجيا جديدة. ظهرت التغيرات من خلال الزيادة في معدل ترك العمل بالنسبة للموظفين نتيجة ظروف حرب الخليج. ظهرت هذه التغيرات أيضا نتيجة مرونة التنظيم في التكيف مع التغيرات والمشكلات التي يواجهها مثل مشكلات استراد الدم , وزيادة الاستقبالات قبل الحرب تعتبر هذه الدراسة تأكيد على الفرضيات المعتمدة في البحث وهي التغير في الهيكل التنظيمي من خلال زيادة الأقسام مع ظهور مؤشر دوران العمل الذي أشار إلى عدم الاستقرار الواضح للعمل وهو من بين مؤشرات فعالية التغيير التنظيمي. الباحثة وإن لم تكن ذات اهتمام واضح بالظاهرة محل الدراسة الحالية إلا أنها استطاعت بقالبها البسيط أن تدفع الباحثة الحالية , وتوجهها إلى التساؤل حول هل التغيير في المؤسسة محل الدراسة أدى إلى تكوين أقسام جديدة, ومصالح جديدة .

الدراسة الثالثة: وتعتبر من الدراسات العربية المصرية التي تمت في ظل دراسة مجموعة من المتغيرات المختلفة وهي حوالي ثمانية متغيرات ومن بينها الإهتمام بالتغيير التنظيمي على مستوى تنظيمين مختلفين " وهي دراسة قام بها السيد الحسيني تحت عنوان " دراسة الأبعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية في تنظيمين صناعيين مصريين ـ تحليل مقارن ـ والتي تمت في مصنعين

مختلفين في نشاطهما, وحداثتهما من حيث التأسيس , حيث مصنع النسيج أقدم من مصنع الثلاجات وهما على التوالي:

شركة النصر للغزل والنسيج والتريكو " الشوربتجي سابقا "وهي تمثل تنظيما صناعيا قديما أنشئ في سنة 1947 يشغل 4780 شخص . ومصنع لصناعة الثلاجات وبعض المعدات الكهربائية تابع لشركة الدلتا الصناعية أنشئ سنة 1963 لكي يمارس صناعة حديثة عرفتها مصرفي ستينات هذا القرن بلغ عدد عماله في جويلية 1970 -1220عامل. وفي إطار عملية جمع البيانات استعمل الباحث جملة من الأدوات.[1] وهي : الملاحظة المباشرة – الوثائق والسجلات – الإستبار – المقابلات الحرة .

- **الملاحظة المباشرة** : معايشة حقيقية أفراد التنظيم والوقوف على ضروب نشاطاتهم اليومية **.**

- **الوثائق والمستندات:**الاستعانة بخريطتي التنظيمين لمعرفة طبيعة البناء التنظيمي في كل منهما.

- **الاستمارة:** تضمنت 130 سؤال

تناولت أسئلة الاستمارة ثمانية أبعاد تنظيمية ومتغيرات اجتماعية هي: الضبط الاتصال – والتوازن والتكامل – والصراع والتغير – والأهداف والمعوقات.

المقابلات الحرة : التي تمت مع العمال و مسؤوليهم

ونظرا للعدد الكبير للعمال في التنظيمين فقد لجأ السيد الحسيني إلى جمع المعلومات عن طريق اعتماد العينة العشوائية المنتظمة التي قوامها 270 مبحوث في كلا التنظيمين مع الاعتماد على المنهج المقارن وقد توصل إلى النتائج التالية:

- أن التغيرات الحاصلة على مستوى التنظيمين كانت نتيجة عوامل خارجية,التغيرات التكنولوجيا السياسية و الاقتصادية .أن التنظيم الحديث حاول أن يتكيف مع التحولات الجديدة في حين أن التنظيم القديم عاش حالة من الاضطراب وفقدان التوازن ولجأ إلى تشديد الرقابة عن طريق تفويض أكثر للسلطة.

توصلت الدراسة إلى أن81,7% من أفراد التنظيم الحديث عبروا عن مدى قبولهم واستعدادهم للتغيرات وهذا دليل على المرونة التي يتمتع بها التنظيم في حين 85,3 % من التنظيم القديم عبروا

---

[1] - السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم , الإسكندرية , دار المعرفة الجديدة , 1994 , ص ص 382 - 395

عن استعدادهم لقبول التغيرات , التي مصدرها عدم الرضا عن الأوضاع القائمة المتمثلة في الطريقة التي يؤدي بها العمال عملهم والخوف على أوضاعهم الصحية نتيجة انتشار الغبار وعدم قيام الدولة بجلب الأجهزة الماصة على غرار بعض المصانع المصرية أو الأجنبية .

وقد أكدت النتائج الأولى عن طريق إقرار أفراد التنظيم القديم ارتياحهم لطريقة العمل بنسبة 75,8% من التنظيم القديم أبدو ارتياحهم . حين أن 78,6% من المبحوثين أبدوا تخوفهم من موافقتهم على إدخال الإدارة طرقا للأداء أن تكون أصعب وكانت النسبة في التنظيم الحديث.

ولما كانت المقاومة هي من ردود الأفعال المتوقعة فإنها كانت بارزة في التنظيم الحديث أكثر منها في التنظيم القديم حيث أن هذا الأخير قد قص جوانح المقاومة. من الأول عن طريق الزيادة في التسلسل الهرمي للسلطة و التفويض, وهكذا يمكن القول أن التنظيمات القديمة أكثر ميلا نحوى الاستقرار من الحديثة.

أن 46,8% من أفراد العيينة للتنظيم الحديث أقروا أن مصدر التغيير هو التطور التكنولوجي أما 28% من أعضاء التنظيم القديم أقروا عكس ذلك لأن هذا الأخير لم يخضع إلى تغييرات على عكس الحديث. أن أفراد التنظيم الحديث بنسبة 22,5% من العيينة أقروا أن التغيير نابع من الإحساس العام وعلى عكس منهم كانت نسبة التنظيم القديم 7,3% ولو صدقت هذه النتائج فإن الباحث أرجع التغيير مرة أخرى إلى العوامل الخارجية الاقتصادية و السياسية .

أن التنظيمين اشتركا في خاصية واحدة هي أن التغيير التكنولوجي يؤثر على بناء التنظيمات وأقسامها كما يكون مصحوب بالتغيرات على المستويات الأخرى من التنظيم .وهنا تجسد الدراسة مدخل النظم .في التنظيم الحديث كانت الإدارة تلجأ إلى إشراك العمال في مناقشة التعديلات الجديدة ولولم تستفيد من هذه النقاشات وهو بمثابة تأمين على عدم الاحتجاج , أما التنظيم القديم فهو لا يشرك العمال في اتخاذ القرارات لأنه يعتبر ذلك بمثابة إثارة للبلبلة.

وعي أفراد التنظيم الجديد بأهم التغيرات التي حدثت دليل على انفتاح قنوات الاتصال في حين عدم الوعي بالنسبة للتنظيم القديم راجع لغلق هذه القنوات عن طريق التضييق في الضبط و الامتثال واستطلاعات العمال تتم عن طريق الأساليب المتخفية .

أعانتني في إعداد ومحورة أسئلة الاستمارة, والتي كان أحد ها متعلق بمعرفة الظروف المحيطة بالتغيير كما وجهتني إلى كيفية تقسيم دراستي وأهم الجوانب التي أتطرق إليها بالدراسة في اختيار العينة كذلك وفي اختيار أدوات تحصيل المعلومات .

الدراسة الرابعة : وهي من الدراسات الأجنبية القديمة التي قام بها أحد المنظرين الأوائل متمثل في إلتون مايوا والذي مارس التغيير في ظل غياب نسق نظري مهتم بهذه الظاهرة , وجاءت دراسة هذا الأخير مقسمة لاختلاف الافتراضات التي انطلق منهما الباحث في بداية الدراسة الأولى , ثم الدراسة الثانية و انطلقت الدراسة الأولى من افتراض هو أن العامل يعمل بدافع الحصول على الأجر ولكن لوحظ في سنة 1923 ارتفاع نسبة دوران العمل في قسم الغزل والنسيج – فيلادلفيا – وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أسباب هذا الأخير "حيث شعرت الإدارة آن دوران العمل كان مرتفعا في قسم الغزل بينما كان منخفضا في الأقسام الأخرى.

وكانت إحدى المكاتب قد درست المشكلة وأوصت بخطة للحوافز المادية و لكن وجد أن الأجر ليس العامل الوحيد الأثر على الإنتاج فعهد بعد ذلك إلى مايو من أجل دراسة الظاهرة المستمرة فاتخذ إجراء آخر تمثل في "إعطاء فترتين للراحة في الصباح وفترتين في المساء طول كل منهما 10د ."[1] بعد سلسلة الإجراءات التي قام بها التون مايو توصل إلى النتائج التالية:قل معدل دوران العمل وزادت نسبة الإنتاج, تحسنت نفسية العمال, ولكن هذه الزيادة لم تقتصر على الزيادة. ثلث العمال الخاضعين للتجربة بل تعدت التجربة إلى الثلثين الآخرين إذ وصلت الكفاية إلى 80% في المتوسط . نتج عن إعطاء فترات الراحة معارضة رؤساء العمل لهذا النظام الجديد . ما أدى بإلتون مايوا إلى العودة مرة أخرى إلى ظروف العمل السائدة قبل التجربة وكانت النتائج التالية **:**

- انخفض مستوى الإنتاج إلى الأسوأ. وزادت نسبة التغيب .
- بدأت نفسية العمال ومعنوياتهم تزداد تعقيدا . وهذا ما أدى بالباحث مرة أخرى إلى الإقدام على تعديلات أخرى تمثلت في تلك التي أدخلت على فترات الراحة, حيث يحصل العامل على نصيبه منها أثناء قيام زميله بالعمل حتى لا تتعطل الآلات:
- زادت الإنتاجية إلى أن وصلت 86,5%
- أصبح معدل دوران العمل بين 4,5- 6% في مختلف الأقسام الأخرى.

---

[1] - اعتماد علام , علم اجتماع الصناعي التطور والمجالات , القاهرة , مكتبة الأنجلو المصرية , ط2 , 2004 , ص ص 61 - 68

التجربة لم توضح ما هي معايير اختيار ثلث العمال وبالتالي فصدق النتائج يعتبر نسبي بالنسبة لناو لم تبين الدراسة كيف تم التوصل إلى هذه النتائج أو النسب, ولا ما هي الأدوات المعتمدة في جمع البيانات.وهي مجموعة النقائص التي سادت الدراسة .أما الجانب التي استفدت منه في هذه الدراسة فهي تعتبر ميدان للتغيير من أجل السعي أكثر لتحقيق الفعالية من خلال الاهتمام بتعديل الظروف القائمة للزيادة أكثر في الإنتاج وهو مما تحقق فعلا , هذا مع التنويه أن الدراسة حاولت استعمال تقنية صعبة التطبيق في ميدان الظواهر الإنسانية ألا وهو المنهج التجريبي.

تجارب الهاوثورن : التحق مايو بجامعة هارفارد لقسم البحوث الصناعية , وقام بالإشراف على عدة دراسات في مصانع الهاوثورن - التابعة لشركة وسترن إلكتريك – بدأت هذه التجارب في سنة 1924 ,إعتمدت على المنهج التجريبي المؤسس على التجربة و الملاحظة, إضافة إلى اعتماد المقابلة الموجهة وغير الموجهة لسماع العمال بالحديث عن أنفسهم. تمت هذه الدراسة على مراحل كان عددها إثنتا عشر مرحلة في البداية كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة ما مدى العلاقة بين الظروف الفيزيقية للعمل ومستوى الإنتاج .

التجربة الأولى: تجربة الإضاءة وكانت بزيادة الإضاءة مرة, وإنقاصها مرة أخرى في ثلاثة أقسام معروف عنها أنها متساوية الظروف والأحوال ومعدل الإنتاجية وجدوا في الأخير أن مستوى الإنتاج لم يتأثر بعامل الإضاءة.عكس ما كان متوقع .

التجربة الثانية: عزل عمال قسم واحد في مجموعتين اختباريه ومقارنة, فلوحظ أن معدل الإنتاج زاد بنفس النسبة في المجموعتين.

التجربة الثالثة: كانت بإنقاص الإضاءة فزاد الإنتاج, ثم نقص عندما استمر الإنقاص في الضوء وذلك لسبب تذمر العمال, وهنا توصل الباحث إلى أنه لا توجد علاقة بين الإضاءة ومستوى الإنتاج. بعد الفشل الذي منيت به هذه التجارب في مراحلها الأولى استدعى مايو مجموعة من الباحثين ذو القدرة على الدراسة العلمية , ومنهم روثلس بارجر , ديكسون , هارد رايت , وارنر وقد اختارت هذه المجموعة فتاتين سألوهما أن تختار أربعة فتيات أخريات لتصل المجموعة إلى ستة أفراد , لتطبق عليهن تجربة جدول العمل تختصر هذه التجربة في مجموعة مراحل وهي كمايلي :

مرحلتها الأولى : التغيرات في البيئة المادية والظروف الفيزيقية فوجد عدم جدوى هذه التغييرات **المرحلة الثانية:** اعتمدت على المقابلات لتحديد ما دور الإشراف الجيد في تحديد كم الإنتاج فتبين أن للإشراف دور في تحديد اتجاه العامل وروحه المعنوية.

المرحلة الثالثة: كان الاهتمام بالجماعات العاملة والعلاقات المتبادلة بين أفرادها اعتمدت الدراسة مجال بحث شمل ثلاث أقسام ومتغير واحد مدروس وهو الإضاءة وهنا صعوبة قياس الأثر ولم تبين على أي أساس تم اختيار هذه الأقسام دون غيرها أجريت الدراسة على متغير واحد قليل الأهمية مقارنة بالمتغيرات دراستي, اعتمدت الدراسة على التغيير في ظروف العمل وهي ما لا تهتم بها دراستي , مدى أهمية المقابلة في الوصول إلى بعض الحقائق التي تعتبر أساسية في مسار البحث,وهو مابين لي ضرورة استعمال هذه الأداة في تحصيل المعلومات المهمة في دراستي.اعتماد الإنتاج كمعيار لتقييم فعالية التغيرات وهو نفس من معايير الدراسة الحالية. **الدراسة الخامسة** : وهي دراسة جزائرية لصاحبها الأستاذ **يوسف سعدون** جاءت بعنوان "**علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية** " وهي عبارة عن دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز- عنابه – قام بها الباحث في إطار تدرجي من العام إلى الخاص . وفي سياق جمع المعلومات أعتمد على المنهج الوصفي – المنهج التاريخي – ومنهج آخر سماه المنهج النوعي وهو عبارة عن منهج إمبريقي طبقه على مستوى المؤسسة .

"افترض الباحث أن هناك ثمة أهداف اجتماعية واقتصادية تريد المؤسسة الصناعية الوصول إليها من وراء التغيرات المحدثة على مستوى المؤسسة, ومن ثم وجود معوقات تقف في طريق هذه التغيرات,وقد استعمل الباحث الأدوات البحثية التالية: الاستمارة, المقابلة, الملاحظة في جمع البيانات من عينة تتكون من 150 مبحوث, وكانت للباحث مجموعة من الأهداف أراد تحقيقها. التعرف على الآثار التي نجمت عن التغيرات التنظيمية التي تم إدخالها على أبنية المؤسسات الصناعية خلال الفترة الممتدة من (1962- إلى الآن). "[(1)] و كذلك التعرف على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها,و المعوقات التي تواجهها عملية التغيير, التعرف على الآفاق التنموية للمؤسسة مستقبلا ,إن أهداف التغير التنظيمي صنفت من قبل الباحث إلى مجموعتين منها

---

[1] - يوسف سعدون , علم الإجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية , عنابة , مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري , 2005 , ص ص 15 - 45

الاقتصادية و الاجتماعية , توصل هذا الأخير إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك أولوية للأهداف الاقتصادية للاعتبارات التالية:

- أن إحدى الأولويات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها هي تقديمها خدمة متميزة للمواطنين ولزبائنها من المتعاملين الاقتصاديين .
- تسعى المؤسسة بكل الطرق الممكنة إل ترشيد النفقات حفاظا على هذه الطاقات الحيوية
- تسعى المؤسسة باستمرار إلى توسيع نشاطاتها من خلال تكوين شراكة مع مؤسسات أجنبية ووطنية.
- احتلت الأهداف الاجتماعية المرتبة الثانية نظرا لاهتمام المؤسسة بالأهداف الاقتصادية .
- اعتبر بعض المبحوثين عدم اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي قد يترتب عنه حدوث نتائج معاكسة.

بالرغم من وجود المعوقات , فإن ذلك لم يحد إدارة وعمال المؤسسة في البحث المتواصل عن الطرق والوسائل المناسبة التي تمكنها من التغلب على تلك الصعوبات , توعية العمال بأهمية التغيرات التنظيمية التي تمر بها المؤسسة في الوقت الحالي , تحسيس العمال بالمسؤولية وحاجة المؤسسة إلى خدماتهم حاضرا ومستقبلا .

إنه وإن كان عدد أفراد العينة قد ذكر فذلك كان من خلال الجداول أما نوع العينة فلم يبرزه الباحث, كما لم يوضح أهم الأدوات التي اعتمد عليها في جمع البيانات مما قد يعني أنه تركها لاستنتاج القارئ و تأويلاته , و ماذا لو كان القارئ لا يعرف ما هذه الأدوات وكيف تستعمل, كما اتبع هذا الأخير منهج نوعي ولم يبين فيما تكمن خصوصية هذا المنهج. أن من أهم الأهداف هو معرفة أهم التغييرات التي حدثت في الفترة بين 1962- إلى الآن إلا أن الدراسة الميدانية جاءت في الفترة الحالية وفق مقاربة سوسيوتارخية إن الدراسة اعتمدت على جمع أراء المبحوثين وتصوراتهم الشيء الذي يخالف الدراسة الحالية التي اهتمت بمعرفة أهم التغيرات الهيكلية الفردية والتكنولوجية وبالتالي لم تعطينا الدراسة صورة عن التغيرات البنائية التنظيمية فعلا في المؤسسة محل الدراسة رغم أن العنوان كان علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة

تتقاطع الدراسة مع دراستي في كونها تعرضت إلى نفس الموضوع ألا وهو التغيير التنظيمي مبرزة الظروف التي كانت وراء إحداث التغيير في المؤسسة محل الدراسة, أفادتني في إعداد الاستمارة خاصة في المحور الخاص بالتغيير التكنولوجي.

الدراسة السادسة: وتعتبر من الدراسات الجزائرية المنجزة حديثا في إطار نيل شهادة الدراسات العليا - تخصص تنمية الموارد البشرية – من طرف الطالب **حمزة لمقادلة** , تتمثل هذه الأخيرة في رسالة ماجستير غير منشورة , تحت إشراف الأستاذ / **سعد بشاينية** ,جامعة منتوري- **قسنطينة** – 2010/2009 , الدراسة بعنوان " إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي" وقد تمت الدراسة في مؤسسة سونلغاز أو الشركة الوطنية للكهرباء والغاز , التي تقع في باب القنطرة لمدينة قسنطينة الذي لم يحدد الباحث المجال الزمني للدراسة واكتفى بتعداد المراحل دون حصرها بالمجال الزمني موضحا بعض الصعوبات التي واجهها في الدخول لميدان الدراسة التي حالت دون القبول إلا بعد جهد جهيد .المنهج المتبع في الدراسة هو منهج دراسة الحالة."[1] مستعملا في ذلك مجموعة من الأدوات في جمع البيانات وهي:

الملاحظة: تم استعمالها في جمع المعلومات عن الوسائل والطرق التي تمارس بها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وفق المحاور التالية:

- التعداد البشري لقسم الموارد البشرية .
- الوسائل التكنولوجيا المستعملة.
- أساليب تطبيق مهام الموارد البشرية.

اعتمد الباحث في جمع المعلومات على **وثائق** مسلمة من قبل المؤسسة و وثائق من خارج المؤسسة (المسحوبة من الانترنت وغيرها) كتب و مقالات عن الموضوع واستعمل **المقابلة** للحصول على معلومات معمقة عن دور إدارة الموارد البشرية في التغيير حيث سعى من خلال هذه المقابلة إلى جمع المعلومات حول إدارة الموارد البشرية قبل التغيير.

دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير,أثر التغيير على إدارة الموارد البشرية . ويمكن إبراز بعض النقص من خلال جملة من الانتقادات لهذه الدراسة : لجأ الباحث إلى اعتماد الملاحظة في تحصيل المعلومات التي أقل ما نقول عنها هو إلى أي مدى يمكن للحواس أن تلتقط وتصور كل ما يمكن للباحث أن يستفيد منه في هذا البحث المتعمق نسبيا . لم يوضح الباحث كيف استفاد من

[1] - حمزة المقادلة , إدارة الموارد البشرية والتغيير , رسالة ماجستير غير منشورة , اشراف الأستاذ سعد بشاينية , جامعة منتوري – قسنطينة - 2009 / 2010 , ص ص 187 , 191

الوثائق والسجلات التي اعتمد عليها لم يبين أين استفاد منها أو ما هي المحاور التي وظف فيها الوثائق والسجلات , وأين أفادته الكتب والمقالات في الجانب الميداني من الدراسة .

المقابلة الحرة تعطي مساحات مفتوحة للأسئلة , وبالتالي هنا قد يتيه الباحث في زحمة الحديث التي قد تصعب من مهمة الذاكرة في حفظ كل ما يتردد من معلومات. لم يستعمل الاستمارة كوعاء معلوماتي مضبوط يمكن من جمع المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الملاحظة والمقابلة , ولم يفسر لنا لماذا اعتمد بالذات على هذه الوسائل دون غيرها وما مدى فعالية هذه الأخيرة.

سخر في هذه الدراسة مقابلة واحدة وهي التي قام بها مع مسؤول التكوين في إدارة الموارد البشرية والسؤال الذي يطرح نفسه هو إلى أي مدى يمكن التوصل إلى التعميم من خلال مقابلة واحدة وهو وفي طرحه للموضوع أراد معرفة دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير باعتبارها تمثل أحد الفاعلين المهمين في العملية , وهل هذه الإدارة ممثلة في شخص واحد فقط وماذا عن بقية الأفراد العاملين بها .

تعتبر هذه الدراسة بمثابة الوعاء المعرفي لدراستي بشقيها النظري والميداني , الشيء الذي يتقاطع مع دراستي بالقدر القليل هو أن الدراسة أكدت على أهمية إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير وكيف أن التغيير في هذه الإدارة صاحبه تكوين الأفراد وتطوير مهارتهم المصحوب بالحوافز من نوع الترقية وهذا يمثل أحد تساؤلاتي البحثية التي أود التأكد من صحتها في الشق الميداني للدراسة. مما ساهم في الضبط المحكم للفرضية التي اعتمدتها , أكدت الدراسة على أهمية المقابلة في جمع المعلومات.مما جعلني استعملها بمعية الملاحظة و الاستمارة.

الدراسة الثامنة- وهي كذلك من بين الدراسات الجزائرية المنجزة في إطار التحصل على الشهادات الجامعية العليا و الدراسة من إعداد الطالبة فهيمة بوهنتالة , وهي بعنوان "التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة الصناعية المخوصصة ". الدراسة هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل – جامعة - باتنة – وذلك تحت إشراف الأستاذ / عوفي مصطفى.

"انطلقت الباحثة من مجموعة من التساؤلات ووضعت مجموعة من الفرضيات التي اختبرتها ميدانيا,هذه الفروض تكونت من فرضية عامة هي :

❖كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زاد نسبة الرضا الوظيفي .

انبثقت عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية :

- رضا العامل لكيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية يؤدي إلى زيادة شعوره بالرضا
- تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العامل
- رضا العامل عن نمط الاتصال في المؤسسة يؤدي إلى رضا العامل في المؤسسة الصناعية .
- تقبل العامل لنوعية الترقية في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.
- كلما كان التغير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا لدى العامل في المؤسسة. "[1]

-اعتمدت المنهج الوصفي كوسيلة في تحصيل , المعلومات الميدانية. استعملت الباحثة المقابلة الملاحظة , الاستمارة , الوثائق والسجلات كأدوات بحثية من أجل تحصيل

أقل ما يمكن قوله عن هذه الدراسة من حيث جوانب النقص و الجوانب المفيدة للبحث الحالي يعتبر المتغير الأول هو باب التقاطع مع الدراسة الحالية إلا أن الاختلاف يتمثل في المتغير الثاني التابع الذي هو الرضا الوظيفي , تبنت الباحثة مفهوم التغير الذي يمثل الجانب العفوي التلقائي في حين استعملت في بعض الأحيان التغيير, وبالتالي هناك نوع من الإخلال في ضبط المفاهيم من قبل الباحثة , اعتمدت الباحثة بعض الفروض التي لا توحي بأن هذه الأخيرة تتحدث عن التغيير مثل الفرضية التي تقول فيها رضا العامل عن نمط الاتصال في المؤسسة يؤدي إلى رضا العامل في المؤسسة وكان الأجدر بها حسب رأيي أن تقول "رضا العامل عن تغيير نمط الاتصال". أما الجانب التي تمكنت الدراسة من إفادتي به فهو : أعطتني الدراسة رؤية عن المنهج المتبع

الدراسة التاسعة: وهي من الدراسات الأجنبية التي يمكن وصفها بالحديثة والتي من خلال عرضها نستطيع إدراك نوع من الاختلاف على اعتبار أن هناك اختلاف في بيئة الدراسة"دراسة آليان فا" التحكم في التغيير التنظيمي , وهي عبارة عن دراسة قام بها الباحث **آليان فا** وهو أستاذ مساعد في وحدة البحث الخاصة بإستراتجية المؤسسة , التابعة لمعهد الإدارة والتسيير "Louvain-la-Neuve " في بلجيكا , تم تجسيد الدراسة في مؤسسة بلجيكا للاتصالات , التي

1 - فهيمة بوهنتالة : التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي , إشراف الأستاذ , عوفي مصطفى , جامعة باتنة , 2008/ 2009 , ص ص 160 - 196

كان اسمها في ما مضى المؤسسة العمومية للتلغراف والتليفون,وهي عبارة عن دراسة حالة للمؤسسة [1].

هذه المؤسسة محل الدراسة الميدانية تم إنشاؤها في سنة 1930 ,وبموجب قانون1991 تحولت بلجيكا للاتصالات إلى مؤسسة عمومية مستقلة منحت اثر ذلك المزيد من الاستقلالية في التسيير, حتى سنة 1995 كانت ذات بناء بيروقراطي , تشغل حوالي 12 ألف عامل مقسمة إلى عدة دوائر تعتبر منها ثلاثة رئيسية , يتولى تسير كل منها المسؤول المباشر لها, لكن هذه الدوائر تتمتع بالاستقلالية عن بعضها البعض وفي 1 جانفي من سنة 1996 .اقترحت بنية جديدة لأعضاء التنظيم والموجهة أساسا لخدمة الزبائن الذين يعتبرون من الأطراف الإستراتجية للمؤسسة في إطار القيام بتغيير تنظيمي مبني على تكوين ثقافة تنظيمية موجهة لخدمة الزبائن من خلال اقتراح خدمات تتلاءم مع جميع الأصناف و الهدف الذي أراد الباحث الوصول إليه هو التعمق أكثر في فهم كيفية التحكم في التغيير التنظيمي.

في هذه الدراسة تم جمع المعلومات عن طريق استعمال المقابلات النصف موجهة التي كان عددها حوالي 25 مقابلة مع مسيرو المؤسسة ,إعتمد الباحث على منهج الاستدلال الوصفي المرفق بتفسيرات وتعميمات الباحث من أجل تكوين نظرية عامة لتفسير الظاهرة محل الدراسة الوسيلة الثانية التي لجأ إليها البحث هي الوثائق من خارج المؤسسة , وكذلك التابعة للأرشيف . وقد تم الحصول على وثائق حول مشروع التغيير.

ومن أجل تحقيق مشروع التغيير تمت عملية إعادة هيكلة المؤسسة بشكل هرم مقلوب يأتي في قمته الزبون وفي القاعدة تمثل المدير العام.و قد امتازت عملية التغيير بالشفافية حيث تم التفاوض مع نقابات الدوائر الثلاث باعتبارها أن بها ممثلين عن العمال , وذلك لجعل الأشخاص يشاركون في عملية التغيير. أوعلى الأقل تتضح الصورة تجديد وتنمية نظام الاتصالات بالموازاة مع التغير البنيوي من أجل تحصيل النوعية وتخفيض التكاليف اعتمدت المؤسسة نظام الإدارة بالأهداف

[1]-Alan vas : Etude du pilotage d'un changement organisationnel majeur ; le ca de Belgacom ;unité de stratégie d'entreprise de l'institut d'administration et de gestion , Louvain la nouve ,n°1-2,2000, Belgique- p-189-86

توصلت الدراسة إلى أن التغيير التي قامت به المؤسسة نتج عنه التسريح في عدد من العمال عن طريق اللجوء إلى التقاعد المسبق حيث بلغ عددهم 6300 عامل, خصت هذه الآلية العمال الذين كان لهم من الأقدمية 20 سنة فما فوق, و أعمارهم بلغت 50 سنة.

كما أن برنامج التغيير مرفق بالتدريب الفردي الذي تم في إحدى الأكاديميات البلجيكية حيث كان الهدف منه هو تحضير العمال للمهام الجديدة في التنظيم ذوا الثقافة الجديدة تم اعتماد نظام العمل بالفرق, إن واحد من النتائج التي تم التوصل إليها هي عدم ظهور المقاومة وهذا بسبب انتهاج أسلوب اتصال قائم على الشفافية. كما أن العمال كانوا في انتظار أن تقدم المؤسسة على هذا التغيير لقد تم من خلال هذه الدراسة عرض لآلية التغيير الذي قامت به المؤسسة, في قالب واقعي والتي أشارت إلى ضرورة استعمال المقابلة كأداة فعالة في جمع البيانات والتعمق في بعض التفاصيل التي قد لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة لأن هذه الأخيرة تكون محددة المسارات والمحاور لا يمكن الخروج عنها. و لكن التساؤل الذي يمكن طرحه في هذه الحالة إلى أي مدى يمكن للمقابلة أن تمكن الباحث من صياغة نسق نظري لتفسير ظاهرة التغيير وهل قيام الباحث بجمع المعلومات من 25 عامل في المؤسسة كفيل بتفسير الظاهرة.كما أن هذه الدراسة يطمح الباحث من ورائها إلى إيجاد تفسير يؤسس من خلاله نسق نظري حول الظاهرة .

خلاصة الفصل :

إن الفصل الأول من الدراسة هو بمثابة الباب الذي من خلاله تنفتح الأبواب الأخرى. وهو الذي يحمل مفاتيح الدراسة الحالية و اختيار الباحث لا يكون من العدم بل إن لكل موضوع بحث أسبابه التي تختلف بين الموضوعي منها والذاتي يتوخى من خلال دراسته هذه تحقيق أهداف وغايات ما ولكي يمكن وصف الموضوع بالبحث يجب أن يوضع في إطاره المنهجي المعين الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة . ولما كانت الإشكالية هي ذلك التساؤل الموجود في ذهن الباحث الذي ينتظر الإجابة فإن صياغتها تكون متبوعة بطرح تساؤل محوري الإجابات المحتملة على هذه التساؤلات هي الفرضيات التي يمكن التأكد من صحتها أو خطئها ميدانيا . تكون مشابهة للدراسة الحالية.مع الإشارة إلى جوانب النقص والاستفادة في الدراسات المعتمدة.

الفصل الثانى

المقاربات النظرية للتغيير التنظيمي

تمهيد

أولا – المقاربات النظرية الكلاسيكية

1- النظرية الماركسية
2- مدرسة الإدارة العلمية

ثانيا – المقاربات النظرية النيوكلاسيكية

1- مدرسة العلاقات الإنسانية

ثالثا- المقاربات النظرية الحديثة

*- المدرسة السلوكية
1-البنائية الوظيفية
2- نظرية صنع القرارات
3- نظرية النسق الإجتماعي الفني
4- الإتجاه الراديكالي
5- نظرية النظم
6- نظرية الإدارة بالأهداف
7- نظرية إدارة الجودة الشاملة
8- نظرية إعادة الهندسة
9- الموقفية
10- الغرضية
11- النظرية اليابانية
- النظرية الأمريكية
- النظرية اليابانية المطوعة للبيئة الأمريكية

12-مدخل التطوير التنظيمي

خلاصة

تمهيـــد:

غالبا ما لا يكون الانطلاق في أي دراسة من العدم إلا إذا كانت هذه الأخيرة هي الأولى من نوعها ,وعليه فلكل دراسة إطار نظري تسبح فيه وأساس تنطلق منه ,أسسه علماء ومفكرين سابقين ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر التي استحوذت على تفكير العلماء والفلاسفة والباحثين خاصة في العصر الحديث حيث أصبح هذا الأخير ضرورة لا خيار .فإذا كان يمثل الدلالة للدينامكية والحركية , فإنه حتمية لمواكبة التطور والنمو,وذلك في ظل المعطيات التي أصبحت تفرضها البيئة ومتطلباتها المتزايدة ,بل ومن الناحية الأخرى أصبح السعي نحوى التغيير من سمات التميز والتفوق لأي منظمة وفي ظل البحث المتواصل عن الفعالية المؤسساتية عمد العلماء إلى وضع نماذج نظرية محاولين بواسطتها تفسير الواقع التنظيمي المتغير, ممارسين التغيير أحيانا وأحيانا أخرى منظرين له وإن كان الكلاسيكيون منهم قد أغفلوا الظاهرة نظرا للرؤية الضيقة التي امتازوا بها التي كانت أثناءها التنظيمات ترى على أنها نسق مغلق , فإن المحدثين منهم قد تنوعت دراستهم , واختلفت حسب اختلاف الجوانب التي اهتم بها كلا من هؤلاء منطلقين في أبحاثهم من فكرة النسق المفتوح على البيئة المحيطة , مما أدى إلى التنوع النظري المختلف الزوايا والمنطلقات

أولا - المقاربات النظرية الكلاسيكية :

1-**النظرية الماركسية :** تعتبر من النظريات الكلاسيكية الرائدة في الاهتمام بالتغيير خاصة الجذري الراديكالي المؤسس على الثورة متخذة بذلك من الصراع القائم بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج والطبقة الكادحة مجالا خصبا لأفكارها تجسدت هذه الأخيرة بصورة مميزة في كتابات كارل ماركس و اتخذت من اسمه شهرتها , والتي ودعمها بعده لينين بتحليلاته.

"تعتبر كتابات كارل ماركس من أهم الكتابات التي ساهمت في تحليل كثير من موضوعات وقضايا علم اجتماع التنظيم ,و لربما تظهر أهمية ماركس من خلال ما تعالجه كتاباته لطبيعة الصراع الطبقي في المجتمعات الرأسمالية , ولفهم المنظور الماركسي بصورة مركزة يتضح عند تحليل كتابات ماركس لكل من الدولة والبيروقراطية . وعن تصوره للدولة الحديثة بأنها شيء يسمو فوق كل الصراعات الجزئية ,والتي تمثل المصالح العامة تتجسد فيها الملكية النظامية والدستورية . وتعتبر الدولة مصدر الحرية الفردية ."[1]

"وعلى الرغم من أن البيروقراطية لم تكن تشغل مكانة بارزة في فكر ماركس فإن وجهات نظره حول البيروقراطية وعلاقتها ببناء القوة في المجتمع تحظى بأهمية خاصة ...وطور أفكاره عنها حينما كان بصدد نقد فلسفة هيجل عن الدولة فالجهاز الإداري في رأي هذا الأخير يحقق الصلة الدائمة بين الدولة والمجتمع. " [2]

اهتم كثيرا بالصراع الذي ينشأ بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج والطبقة العاملة كما لا يمكن ذكره دون الحديث عن ظاهرة الاغتراب على مستوى المؤسسة والناتجة بأي حال من الأحوال عن التقسيم والتخصص الشديد قي ميدان العمل الذي يجد العامل نفسه في نهاية العملية الإنتاجية غريب عن المنتوج المصنوع من قبله إن أفكار ماركس فيها الدعوة الصارخة إلى التغيير أو الإصلاح وذلك بإحداث ثورة من قبل البروليتارية ضد الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج . ويؤكد ماركس على أن البيروقراطية تحطم روح المبادأة لدى الفرد.

-**لنين :** ويعتبر لنين من أهم رواد النظرية الماركسية , حيث أسس إطاره التصوري على تحليلات ماركس للنظرية الاشتراكية للتنظيم " , وجاءت وجهة نظر لينين نحوى البيروقراطية على اعتبارها البناء الأساسي الذي تستخدمه الطبقة الرأسمالية الحاكمة في ترسيخ قواعدها

---

[1]- عبد الله محمد عبد الرحمان : مرجع سبق ذكره , ص 176

[2]- محمد علي محمد : مرجع سبق ذكره , ص 70

وشرعيتها لأنها أقيمت أساسا من أجل السيطرة وبالتالي فالجهاز البيروقراطي هو أداة للقهر والسيطرة. "[1]

من جهة أخرى" يرى أنه لا يمكن للطبقة العاملة أن تؤيد أجهزة الدولة والتي هي بالطبع بعيدة كل البعد عن مصالحها الخاصة, ولكن يجب التخطيط لتحويل الوظائف الإدارية البيروقراطية من السيطرة البرجوازية إلى السيطرة العمالية بشرط اعتماد اللامركزية ." [2] اعتقد لنين أن البيروقراطية ستشهد انهيارا تدريجيا عندما تتأسس ديكتاتورية البروليتاريا وقد حدد لنيين خطوات هذا الصراع في دراسته عن الثورة والدولة على النحو التالي :

- من الضروري أن يتوفر لدى موظفي الخدمة المدنية اللياقة والقدرات اللازمة, حيث يمكن إلغاء بعض الوظائف.
- أن يهبط مرتب موظف الخدمة المدنية إلى مستوى الموظف العادي .
- و أخيرا أن تخلق الظروف المناسبة التي تمكن الأفراد في الدولة من تبادل مهمة القيام بأعمال الرقابة والمحاسبة بعد تبسيطها إلى أبعد حد. " [3] و يرجع عدم قيام المجتمع الشيوعي إلى عدم نضوج الشيوعية في حد ذاتها وأن الإصلاح المرادف للتغيير للأوضاع القائمة يكون عن طريق الثورة ,و إن كان هذان العالمان يطمحان للتغيير عن طريق ثورة الطبقة العاملة التي لا تملك وسائل الإنتاج , ضد تلك المالكة لهته الوسائل أو المستغلة , فإن لنين تأثر إلى حد ما بنظرية الإدارة العلمية كنموذج للتسيير رغم أن هذا النموذج أقل ما يمكن القول عنه أنه جاء لترسيخ الرأسمالية وخدمة الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج , حيث يقول بضرورة الرقابة و التي تكون من قبل الفنيين المدربين , و إن كان لينين قد انطلق من انتقاد الرأسمالية أو المجتمع البرجوازي فهو في الحقيقة تحدث في التغييرات التي من شانها تدعيم الرأسمالية والبرجوازية.

❖ **روبرت ميشلز** : وهو صاحب كتاب الظاهرة البيروقراطية الذي نشره في الستينات ليوجز فيه نتائج دراسته الميدانية للعديد من المؤسسات العامة في فرنسا , وقد دعمه بالبيانات والأدلة التي تعكس الآثار التي يتركها التنظيم البيروقراطي على أداء العاملين وعلى معنوياتهم ونمط

[1] - عبد الله محمد عبد الرحمان : مرجع سبق ذكره , ص 190

[2] - عبد الله محمد عبد الرحمان: المرجع نفسه, ص 191

[3]- محمد علي محمد : مرجع سبق ذكره ص 70

سلوكهم وهو يعترف بصحة التعريف الشعبي للبيروقراطية الذي يقرنها بالروتين والتعقيد والجمود , بسبب التزامها الإجراءات , القواعد الشكلية , في تعاملها مع الزبائن والمنظمات." (1)

" والنتيجة التي اهتدى إليها ميشلز مفادها أن تركيز سلطة التنظيم في أيدي القليل من القادة لم يحصل نتيجة للرغبة الشديدة في القوة أو عدم نضج أعضاء التنظيم , ولكن يرجع إلى أنماط الحتمية التي تظهر في كل تنظيم التي يسمها بالقانون الحديدي للأوليجاركية , واعتقاده أن حكم الأقلية تنمو وتزدهر في كل أشكال التنظيمات مهما كان حجمها ومستواها وهدفها .كان اهتمام ميشلز منصبا على دراسة ومناقشة إمكانية تحقيق الديمقراطية على مستوى التنظيم بدءا بالأحزاب السياسية ويتدرج إلى مستويات أكثر عمومية أي في المجتمع السياسي بمجمله , وكان يرى تنظيم الدولة يحتاج إلى بيروقراطية معقدة وكبيرة." (2)

ومن هذا المنطلق يرى ميشلز أن الطبقات المسيطرة تسعى دائما إلى خلق النفوذ الجماهيري المؤيد لمصالحها بقدر ما هناك من الشعب منهم معارضون لها ,وبالتالي فهي ولتدعيم أوليجاركيتها تسعى إلى فتح مناصب شغل أمام الموظفين الجدد الذين يساهمون في تدعيم قواعدها ومن هنا ميز بين صنفين من الأفراد .

أما**الفئة الأولى** فهم الذين فتحت أمامهم المناصب وهؤلاء هم الذين يصبحون مدعمين لمصالح الدولة وهم على استعداد للدفاع عنها.و أما **الفئة الثانية** فتعبر عن الذين لم يحصلوا على الوظائف ويمثلون المعارضة التي تميل إلى التغيير, بتعبير آخر إن ميشلز في كتابه لاحظ "أن الصلابة التي تتميز بها القواعد البيروقراطية ,لا تتكيف بسهولة مع التغيير ولكن تأتي نتيجة لذلك المقاومة لجميع التحولات أو التغييرات والتنظيمات البيروقراطية سواء كانت خاصة أو عامة ترى في التغيير شيء لا منطقي أو ضاغط. " (3) وحقيقة أفكار ميشلز أن التدرج الهرمي للسلطة يؤدي إلى اكتساب المهارات والخبرات التي تؤهل شاغليها إلى الترسيخ أكثر في مناصبهم مما يؤدي إلى انعزالهم عن قضايا المجتمع الحقيقية وكذلك هذه المهارات تؤدي بهم إلى الاستحواذ على مراكز اتخاذ القرارات , مانعين بذلك العمال من المشاركة فيها متحكمين حتى في قنوات الاتصال

---

[1] - عامر الكبيسي : مرجع سبق ذكره , ص 90

[2] - رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم , مخبر علم اجتماع الإتصال , جامعة منتوري – قسنطينة- 2005, ص 68

3- CLAUDETTE LAFAY : SOCIOLOGIE DES ORGANIZATION , PARIS , DUNOD, 1996; p55

وإذا كان ميشلز قد رأى في البيروقراطية أسلوب لتحقيق الديمقراطية فهي في الحقيقة وبعد سلسلة التجارب التي أجراها أكد أنها وسيلة لدعم حكم الأقلية.أعتبر ت أفكار ميشلز من قبل نقاده طوباوية مثالية لا يكمن تمثيلها على المستوى الواقعي اختلاف الأنظمة السياسية المنتهجة من قبل الدول يحول دون تطبيق هذه الأفكار في إطار واسع .

2-مدرسة الإدارة العلمية :

"نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة بين 1900-1920 وقد شهدت تلك الحقبة في الولايات المتحدة تطورا اقتصاديا أساسيا. " [(1)] والتي كانت بداية نمو الرأسمالية مرفقة بالتطور التكنولوجي, ولكن ورغم هذا التنامي إلا أن مستوى الإنتاجية كان منخفضا , ونتيجة كون تايلور وهو رائد أفكار هذه المدرسة يعمل في مصنع للحديد والصلب في بيثلهايم فقد لاحظ أن العمال لا يعملون بكل إمكاناتهم ويميلون للتكاسل وكانت هذه الملاحظة قد أوصلته إلى طرح تساؤل توصل فيما بعد أن تعقد المشكلة يعود إلى أحد أمرين :

"جهل رجال الإدارة بما يستطيع العمال إنتاجه , بل وبما بجب عليهم إنتاجه , فقد كانت عمليات الحفاظ على الآلات , تترك برمتها لحرية تصرف العامل وحده , وجهل العمال أنفسهم بالطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج." [(2)] و تعدى الأمر إلى أن العمال هم يحددون مستوى الإنتاج ,مما جعلهم لا يبذلون أي مجهود لاعتقادهم أن زيادة الإنتاج سوف تقودهم إلى البطالة .

لاحظ من جهة أخرى أن هناك بعض الحركات غير ضرورية أثناء مسار العملية الإنتاجية وبإذن من الإدارة اختار أحد العاملين يدعى "سميث " وكان ذو بنية فيزيقية لا بأس بها اشترط عليه العمل بالطريقة التي يفرضها عليه مع الأخذ بعين الاعتبار أنه سوف بمنحه أجر مادي على أساس القطعة وجد في الأخير وبعد استبعاد الحركات الطائشة أنه بعد أن كان يحمل 12 طن من الفولاذ يوميا وصل إلى 47 طن .وقد انتقل تايلور بعد ذلك إلى إجراء تجاربه حول ظروف العمل بإدخال بعض التغيرات عليها للتأكد من تأثيراتها على عمليات الإنتاج , والتي أجراها في مصنع متخصص في صناعة "بلى الصلب من خلال النتيجة كانت مبنية على المنهج العلمي الذي قوامه الملاحظة والتجربة فكان بذلك السباق إلى وضع نظرية متكاملة مبنية على الأسس العلمية. وتضمنت دراسة الحركة والزمن ما يلي:

[1] - علي السلمي : مرجع سبق ذكره , ص 60

[2] - جبارة عطية جبارة : الإتجاهات النظرية في اجتماع الصناعة , الإسكندرية , دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, 2002, ص 23

- " تحليلا مفصلا وتسجيلا لجميع الحركات اللازمة للقيام بعمل معين وذلك بتقسيم العملية الإنتاجية إلى سلسلة من الحركات وقياس الوقت اللازم لإتمام كل حركة من هذه الحركات.

- تحليل البيانات التي نحصل عليها واستبعاد الحركات غير اللازمة وإعادة تركيب جزئيات العملية الإنتاجية بطريقة مبسطة .

- استنباط الوقت المعياري للطريقة الجديدة للقيام بالعمل وهكذا إن المحور في نظرية الإدارة العلمية هو التغير في طريقة العمل التي كانت في الأول الاعتماد الكلي على العامل في ابتكار الطريقة التي يروها مناسبة للعمل الصحيحة من منظورهم ,أصبحت الإدارة هي التي تقوم بذلك.[1]

يعتبر محور التغيير الذي جاء في أفكار المدرسة العلمية ,هو أنه وبعد أن كان يترك في بداية الأمر للعامل حرية التخطيط , والتنفيذ, وحل المشاكل التي تصادفه , وحتى تحديد مستوى الإنتاج أصبحت هذه العمليات كلها من صناعة الإدارة العليا فلها التخطيط , تدريب العمال , واختيار الأفراد المناسبين , أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب, متبعة في ذلك الأسلوب العلمي أي من خلال الدراسة العلمية لعمل استطاع تايلور أن يغير إجراءات العمل أو بالأحرى طرق وأساليب العمل المبنية على زيادة الإنتاج بتكاليف منخفضة, مع ضرورة تقبل الفرد لكل هذه التغيرات , وهذا ممكن التحقيق بالنسبة لتايلور في وجود حافز مادي يتمثل في الأجر.

- وفي كل هذه الرحلة كان تايلور يهدف إلى زيادة مستوى الإنتاجية الذي يعتبر معيار من معايير قياس الفعالية ناسيا بعض الجوانب المهمة ومنها .

- أنه درس الفرد كوحدة منعزلة, عديمة الشعور والإحساس مع العلم أن الجماعة هي فضاء للشعور الجمعي, والروابط الودية, والتعاون, ونظر إليه كآلة, أو كوسيلة من وسائل الإنتاج بالشكل الذي ألغى معه مشاعره وتأثره بغيره ممن يشكلون معه جماعته والتي تحدد سلوكاتهم الثقافة المشتركة التي قد تؤدي إلى تنميط الإنتاج.

- اعتبر الأجر الذي يمثل الحافز المادي الدافع إلى رفع الروح المعنوية للعامل , في حين أن الروتين والملل يؤديان إلى خفض مستوى الرضا الوظيفي.

- بالغ بضرورة وجود مبدأ التنسيق بين الإدارة والعمال, إلى الحد الذي ألغى معه الصراع, بين العمال والإدارة, وألغى حتى دور النقابة في الدفاع عن مصالح العمال

---

[1] - فيصل فخري مراد : الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف) ,الأردن , دار مجدلاوي للنشر والتوزيع , 1983 , ص 41

- أهمل الجانب غير الرسمي في التنظيم .

- إن تايلور وإن لم يؤسس نسق نظري يهتم بالتغيير إلا أنه ولأجل الوصول إلى درجات معينة من الفعالية غير طريقة العمل التي كانت في سابق عهده مبنية على المحاولة والخطأ إلى الطريقة الرشيدة المعروفة باسم الطريقة العلمية المثلى للأداء , إن الانتقادات التي وجهت إلى تايلور لم تأخذ في الحسبان أن هذه المبادئ التي جاء بها في الحقيقة أدت إلى الزيادة في الإنتاج .

ومع كل هذا يمكن القول أن أفكار تايلور قد كانت إلى حد ما أرضية واسعة لميلاد أفكار جديدة اهتمت بدراسة الجوانب التي أهملت من قبل هذا الأخير تمثلت بمثابة الأرضية لما جاءت به مدرسة التقسيم الإداري, مدرسة العلاقات الإنسانية . وأحدثت الثورة الفكرية العلمية , على التجارب الشخصية, والهدف من الأفكار التي جاء بها هذا الأخير هو دعم المبادئ التي تزيد من فاعلية التنظيم, و إن كانت النظريات اللاحقة قد اختلفت في مبادئها من منظر لأخر فكلها في الحقيقة تسعى بشكل أو بأخر إلى تحقيق الفعالية والكفاءة والنقاد ممن ربطوا الإيديولوجية بالتنظيم ذهبوا إلى القول أن هذه الأخيرة تساهم إلى حد ما في دعم الرأسمالية وأصحابها.

فرنك وليليان جلبرت : جاء هذا العالم هو وزوجته بأفكار يمكن القول عنها أنها امتداد للتايلورية, حيث قدما اقتراح حول دراسة الزمن والحركة , مقدمين بذلك اقتراح حول دراسة الحركة والزمن المشابه لنموذج تايلور, "بدءا بمشاهدة الحركات وتقديمها عن طريق المخططات لأجل تحسين الأرضية التي تسمح للعامل بأن يعمل بأكثر راحة وفعالية مضاعفة , هذه النتائج كانت بمثابة الإعلان المبكر عن التوجهات المستقبلية نحوى الأرغنوميا , مبدأ تكيف العمل بالنسبة للعمال , وليس العكس." (1) وهذا ما يمثل محور الاختلاف بينه وبين تايلور, ألا وهو السهر على راحة الفرد . كما قدم هذا الباحث ما يعرف بخرائط التدفق.

1- Marcelle Stroobant : Sociologie Du travail ,Paris , Nathan , 1993 , p 44

ثانيا - المقاربات النظرية النيوكلاسيكية

1- مدرسة العلاقـــات الإنسانـــية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية مجال الأفكار المناهضة لسابقتها الإدارة العلمية , التي كانت ترى أن الدافع الأساسي للفرد نحوى العمل هو الجوع , وبالتالي فإن الأجر المادي يكفي لإشباع رغباته , كما أنه في هذه الحالة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج . وقد عرفت هذه المدرسة الازدهار الواسع مع التطور الذي عرفه علم النفس وما توصل إليه من نتائج إثر إخضاع بحوثه للمنهج التجريبي فجاءت لتركز على الجانب السلوكي في التنظيم , توصلت إلى هذه النتائج وفق سلسلة من التجارب التي تم إجراؤها في مصانع الهاوثورن في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية.

" امتدت هذه الدراسات في فترة مابين 1927- 1932 , كانت تحت إشراف التون مايو وزملائه , وتم تحقيقها على مدار اثنتا عشرة مرحلة , في كل مرة كانوا يغيرون أحد العوامل المشكوك في تأثيرها على مستوى الإنتاج . حيث انطلق من افتراضات الإدارة العلمية معتقدا أن الظروف الفيزيقية للعمل ومؤهلات العمال واستعداداتهم والحوافز المالية هي المحددات الأساسية للأجر في بداية التجارب تم اختبار العوامل المادية المتمثلة في الحرارة , الإضاءة الرطوبة وأوقات الراحة والحوافز وأول عامل تم اختباره هو الإضاءة , بالزيادة أحيانا وبالنقصان أحيانا أخرى فلوحظ زيادة قليلة في الإنتاج." (1) إن لم تكن نسبيا باقية على حالها ثم حاول مرة أخرى اختبار عامل أخر ألا وهو وقت الراحة أعطي للعمال حق الاختيار فكان في البداية أن ارتفع الإنتاج ثم عاد للثبات في الأخير وبعد أن تم اختبار كل العوامل المادية أخذت التجارب منحى أخر ألا وهو إحضار ستة فتيات ممن يتمتعن بعلاقات طيبة ووضعهن في حجرة اختبار وفق مجموعتين واحدة تجريبية والأخرى ضابطة وفي كل مرة كان يتم تسجيل النتائج وفي هذه المرحلة لاحظ فريق البحث,أنه رغم التغير الذي كان هذا الأخير يستحدثه في كل مرة من زيادة في الحرارة أو الرطوبة أو الإضاءة , إلا أن الزيادة في الإنتاج كانت في تزايد طردي كما لاحظوا أنه في حالة غياب إحداهن تنوب الأخريات عنها حتى لا يتأثر مستوى الإنتاج .وبعد هذه السلسلة من التجارب توصلوا إلى الحقيقة التي مؤداها أن عوامل زيادة الإنتاج لم تكن مرتبطة بالظروف الفيزيقية , بل إنها تجاوزت ذلك إلى حد الارتباط بالطبيعة البشرية , ومن هنا تم اكتشاف الجماعة غير الرسمية أو ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وما لهذا الأخير من أثر بالغ

---

[1] - رابح كعباش : مرجع سبق ذكره , ص 126

على الحد من مستوى الإنتاج أو رفعه , فعلاقات الود والصداقة من شأنها أن تحدث الأثرعلى هذا الأخير عن طريق معيرة مستواه عند حد ما .

وإذا كانت الإدارة العلمية قد أطلق عليها اسم الرجل الاقتصادي فإن نظيرتها العلاقات الإنسانية سميت بالرجل الاجتماعي و لكن وإن كان الاهتمام قد اختلف بين النظريتين فإن المحور الرئيسي هو البحث عن العوامل التي تزيد من نسبة الإنتاج وفعالية التنظيم وكفاءته من خلال الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية الغير الرسمية منها بالنسبة لإلتون مايوا ولكن هل يمكن أن يحيا الإنسان في بيئة يسودها الود والصداقة والأجر اليومي لا يستوفي الحاجات الضرورية بالغ في إعطاء القدر الكبيرمن الإهتمام بأثر العوامل الاجتماعية , من الناحية الأخرى يمكن القول أن من خلال مسار بحثه المختلف المراحل مارس عملية التغيير من خلال جملة التعديلات والتغييرات التي رأى في ذلك الوقت أنها تؤثر على مستوى الإنتاج , ولكنه لم يأخذ من التغيير في حد ذاته موضوعا لدراسته لأن النظرة السائدة آنذاك كانت ترى الأنساق التنظيمية مغلقة لا تتأثر بالبيئة المحيطة .

ثالثا – المقاربات النظرية الحديثة

***- المدرسة السلوكية:**

بدأ يقوى في الخمسينات والستينات من القرن العشرين وخاصة بعد نجاح الأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اعتمدت الأسلوب العلمي في الوصول إلى نتائجها. وبالموازاة مع هذا النجاح الذي تحقق من قبل المدرسة استفادت السلوكية من ازدهار كل من علم النفس,علم الاجتماع ,و الأنثروبولوجيا . ولعل أهم روادها هم كريس ارجريس , مازلو دوجلاس ماك جريجور, ليكرت رنسيس , فريدريك هيزنبرغ ومما لاشك" أن نجاح المنظمة مهما كان نوعها – سياسية , اجتماعية أو خدمية , صناعية أو اقتصادية في تحقيق جميع أهدافها ترتبط بدرجة وثيقة بكفاءة وفعالية مواردها البشرية , دون النظر إلى مراكزهم وأدوارهم داخل التنظيم لأن الإنسان هو الرأسمال البشري والمورد الحقيقي الذي تقوم عليه أي منظمة بما يملكه من مهارات فنية وقدرات فكرية وعقلية على الإبداع و الابتكار لصالحه وصالح من يستخدمه." (1)

[1] - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية , قسنطينة , مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والترجمة , 2006 ص 172

وقد تفردت المدرسة السلوكية بالاهتمام أكثر بالعنصر البشري متميزة عن سابقاتها - المدرسة العلمية التي جاءت بمبدأ الرجل الاقتصادي,مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان شعارها الرجل الاجتماعي- باستنادها إلى مبدأ الفرد المحقق لذاته وتميزت :

"...بأنها تنظر إلى سلوك الإنسان في محيط من البيئة التي يوجد فيها وتأخذ في اعتبارها عدد من العوامل المؤثرة التي تتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية والعوامل البيئية المؤثرة من ناحية أخرى." [(1)] لقد ساهم المفكر أبراهام مازلو بصياغة نظريته شائعة الصيت والتي سميت باسم سلم مازلو للحاجات حيث تمت الإشارة من خلالها بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يزمع الفرد إشباعها." [(2)] وقد صنفها هذا الأخير وفق تدرج هرمي الذي يبدأ بالحاجات الفيزيولوجيا وصولا إلى تحقيق الذات . والتغيير التنظيمي إذا لم يكون مشبعا لحاجات الفرد من تدريب وترقية وزيادة في الأجر, فسوف تتولد عنه المقاومة , كما قد يكون اللجوء إلى هته العملية (المقاومة) كتعبير عن عدم الإشباع لحاجة من الحاجات مما قد يولد الرفض الذي تصبح معه ضرورة التغيير واردة أما المعاب على هذه النظرية هو كونها اعتبرت جميع الحاجات الإنسانية في المستوى نفسه من اللاإشباع نظرية (x , y) لدوغلاس مكريجور :

"انتقد مكريجور الفكر التقليدي للتنظيم لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنسية والكاثوليكية, وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة كما أن تلك النظريات قد اهتمت بالبيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما."[(3)] ممثلا الإدارة الكلاسيكية بالرمز(x) أما الممثلة بالنظرية (y) فهي تتميز عن النظرة الكلاسيكية.وفيما يلي توضيح لافتراضات كل نظرية

- الإنسان المتوسط بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع .
- وكنتيجة للافتراض السابق فإن معظم الأفراد لابد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤذوا عملهم بطريقة مرضية ويبذلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم .
- أن الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائه باستمرار ولا يرغب في تحمل أي مسؤولية , وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان." [(4)]

[1] - سعيد يس عامر : علي محمد عبد الوهاب : 1998, ص 2

[2]- خضر كاضم حمود , موسى سلامة اللوزي : إدارة الأعمال , الشارقة , إثراء للنشر والتوزيع , 2009, ص 78

[3] - عامر الكبيسي : مرجع سبق ذكره , ص 113

[4] - علي الضلاعين : أساسيات مبادئ إدارة الأعمال , عمان , دار يزيد للنشر , 2005 , ص 59

"و البديل الذي يطرحه هو نظرية (y)التي تفترض أن للإنسان قدرة ورغبة في العمل و أنه يمكن أن يبحث عنه كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه ولذلك فهو لا يحتاج إلى رقيب طالما أن عمله سوف يحقق له أهدافه ويشعره بأهميته." (1) و في هذه الحالة يحبذ العامل أن يكون قائدا لا منقادا يخضع نفسه للرقابة الذاتية بدلا من رقابة غيره يحب الإبداع والابتكار وهنا يكون المجال مفتوحا على حب التغيير لا مقاومته.

وإذا كان مازلو قد استفرد بسلم الحاجات فإن ماك غريغور توصل إلى وجود صنفين من الأفراد أسماها (X; Y) الأول محب للعمل والإنجاز وبالتالي فإنه يسعى دائما إلى التغيير أما الثاني الكسول الذي يميل إلى أن يكون منقاد حيث يأبى التغيير وكل هذه النظريات حاولت أن تربط بين مستوى الحوافز وما يستطيع الفرد تقديمه من انجازات وأعمال تساهم في تحقيق أهداف التنظيم وهنا يمكن القول أن التغييرات التي تقوم بها أي مؤسسة يجب أن تراعى فيها مصالح وحاجات العمال وحيث أن التغيير أصبح من الضرورة بمكان في العصر الحالي , فعلى هذه التغييرات تلبى من خلالها بعض مطامح العمال من أجور , وترقيات , وإلا قد تتولد المقاومة وما الإضرابات إلا دليل على المقاومة.

1-الإتجاه البنائي الوظيفي :

يعتبر الاتجاه البنائي من أهم التيارات الفكرية في ميدان علم الإجتماع , وعلم اجتماع التنظيم الذي أسس لمبادئ من شأنها أن تزيد وترفع من فعالية المنظمة .ولعله بمجرد ما نذكر البنائية الوظيفية يتبادر إلى أذهاننا تالكوت بارسونز وهو عالم أمريكي اجتماعي ,تأثر بما ذهب إليه ماكس فيبر وقدم نموذجا مغايرا يتناول حالة التوازن في التنظيمات ,اتضحت أفكاره جيدا في مقاله المعنون"مقترحات لأجل منظورسوسيولوجي لنظرية التنظيمات "suggestion for sociolgical approche to théorie of organisations" , تصوره النظري انطلق "من اعتباره للتنظيم على انه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات, والأقسام والإدارات, أن هذا التنظيم هو نسق فرعي ضمن نسق كلي الذي يتمثل في المجتمع.

- و إذا كانت التنظيمات عبارة عن انساق فرعية فإن المشكل المطروح هنا هو كيف يمكن لهذه الأنساق أن تتكامل فيما بينها.

[1] - المرجع نفسه , ص ص 60 -70

- "أن التنظيمات عبارة عن أوجه نشاط رسمية موجهة نحوى هدف محدد, والمشكلة هنا هي الكشف عن الوسائل التي يمكن عن طريقها الوصول إلى الأهداف.

- يتوافر في التنظيمات وسائل لحل المشاكل التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية والمشكلة هنا ما هي الوسائل التي تستعين بها التنظيمات, التي يمكن بها المحافظة على النمط وإدارة التوتر .

- التنظيمات أنساقا فرعية توجد في بيئة, والمشكلة هنا ما هي الوسائل التي تستعين بها هذه الأخيرة في أن تحصل من بيئتها على كل ما يحتاجه بقاؤها واستمرارها." [1] وهنا يمكن اختصار هذه الخطوات فيما أتى به بارسونز في المواءمة , وتحقيق الأهداف واللذان يتعلقان بالبيئة في علاقتها بالنسق , أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون واللذان يتعلقان بالظروف الداخلية للنسق بني بارسونز إطاره التصوري على مبدأ التكامل والتوازن والتساند الوظيفي الذي ظهر معه إهماله لعمليتي الصراع والتغيير, رغم أنه نظر من الناحية الأخرى للتنظيم على أساس أنه نسق مفتوح. حيث يقول السيد الحسيني في إطار نقده لأفكار هذا الأخير أنه إذا أمعنا النظر في الإطار التصوري لبارسونز في دراسة التنظيمات نجده يؤكد على المظاهر التكاملية في التنظيم و الميكانزمات التي من خلالها يحقق التكامل, وهذا أمر طبيعي طالما أن بارسونز سعى منذ البداية إلى تفسير بقاء الأنساق الاجتماعية واستمرارها ,ولقد أدى هذا التأكيد إلى إهمال بعدي التغير والصراع في التنظيم حيث تمت معالجتها بالطريقة التي تتسق مع تأكيد المظاهر التكاملية ولهذا نجد بارسونز يميز بين ضربين من التحليل :

- **الأول:** تحليل التوازن.
- **الثاني :** تحليل التغيير البنائي الذي يذهب إلى أبعد من ذلك , حيث يسعى إلى دراسة التغيير من منظور التوازن وفي هذه التفرقة أوضح بارسونز أن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم ذاته الخارجي حينما تمارس البيئة ضغطا على التنظيم, الثاني وهو الذي يكون من داخل التنظيم ذاته." [2] وإذا كانت أفكار بارسونز قد بميزات مختلفة فهي من الناحية الأخرى اتصفت بالتجريد الذي لا يمكن تجريده على أرض الواقع أو للاختبار الإمبريقي وهذا ما يفقد هذه النظرية البعد الشمولي .إن هذا الإطار التصوري الذي يتصف بالتجريد والصعوبة في الاختبار إلا أنه بمثابة الفضاء الذي

1 - علي عبد الرازق جلبي : مرجع سبق ذكره , ص 85

2 - السيد الحسيني: مرجع سبق ذكره, ص 77

يمكن من خلاله تفسير فعالية التغيير على المستوى التنظيمي فإذا قلنا التغيير فيمثل البعد الدينامكي أما الفعالية فهي مؤشر الاستقرار والاتزان.

1-1- روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية :

" لقد قدم روبرت ميرتون إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثرا كبيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي ..... فهو لم ينطلق من فكرة المماثلة التي اعتمدها الكثير من أصحاب الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع وما يترتب على ذلك من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا مكون من أجزاء ذات تساند وظيفي متبادل كما أن ذلك يرجع بنفس الدرجة إلى أن إسهام ميرتون في نظرية التنظيم كان بمثابة رد فعل على نظرية فيبر في التنظيم , وقد كان مهتما بإقامة النظرية المتوسطة المدى التي استحدث من خلالها ثلاث أدوات تحليلية وهي الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة , والمعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية , وأخيرا البدائل الوظيفية." [(1)]

ومحور هذه الإسهامات أن استجابات أعضاء التنظيم تصبح مع الوقت نمطية ومعيارية تؤدي إلى بروز النتائج غير المتوقعة , فمثلا إذا كانت المؤسسة حددت سقف الإنتاج عن طريق إتباع العمال لمجموعة من الإجراءات وهذه الأخيرة هي الوظائف الظاهرة , من أجل الوصول إلى الحد المقرر , فإن روتينية العملية الإنتاجية تؤدي إلى نوع محدد من الاستجابات وتتمثل في الوظائف الكامنة لدى العمال, قد تطلب المؤسسة في وقت من الأوقات رفع الإنتاج الذي قد لا يلبى من قبل العمال , باعتباره يهدد مصالحهم . وهذه تمثل إحدى النتائج غير المتوقعة وذلك على العكس النقيض من فيبر الذي جاء بإجراءات ومبادئ رأى فيها كل صور الفعالية , أما البديل الوظيفي فهو الحل الذي يلجأ إليه التنظيم من أجل تجاوز التناقض بين الوظيفية و اللاوظيفية . وانطلق من افتراض الحاجة إلى مركزية الضبط و الإشراف, الذي يفرضه التدرج الهرمي للسلطة , و التسلسل الرئاسي على التنظيم والذي يمكن من التنبؤ بالسلوك , الفردي في نظر

فيبر.أما ميرتون فقد درس الجانب اللاوظيفي حيث توصل إلى أن الضبط الصارم من خلال القواعد والأوامر هو ثبات السلوك...ويترتب عنه مايلي :

- "تضاؤل العلاقات الشخصية ضعف التفاعل الاجتماعي .

- زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد , والقوانين والإجراءات.

---

[1] - السيد الحسيني : المرجع نفسه, ص 76

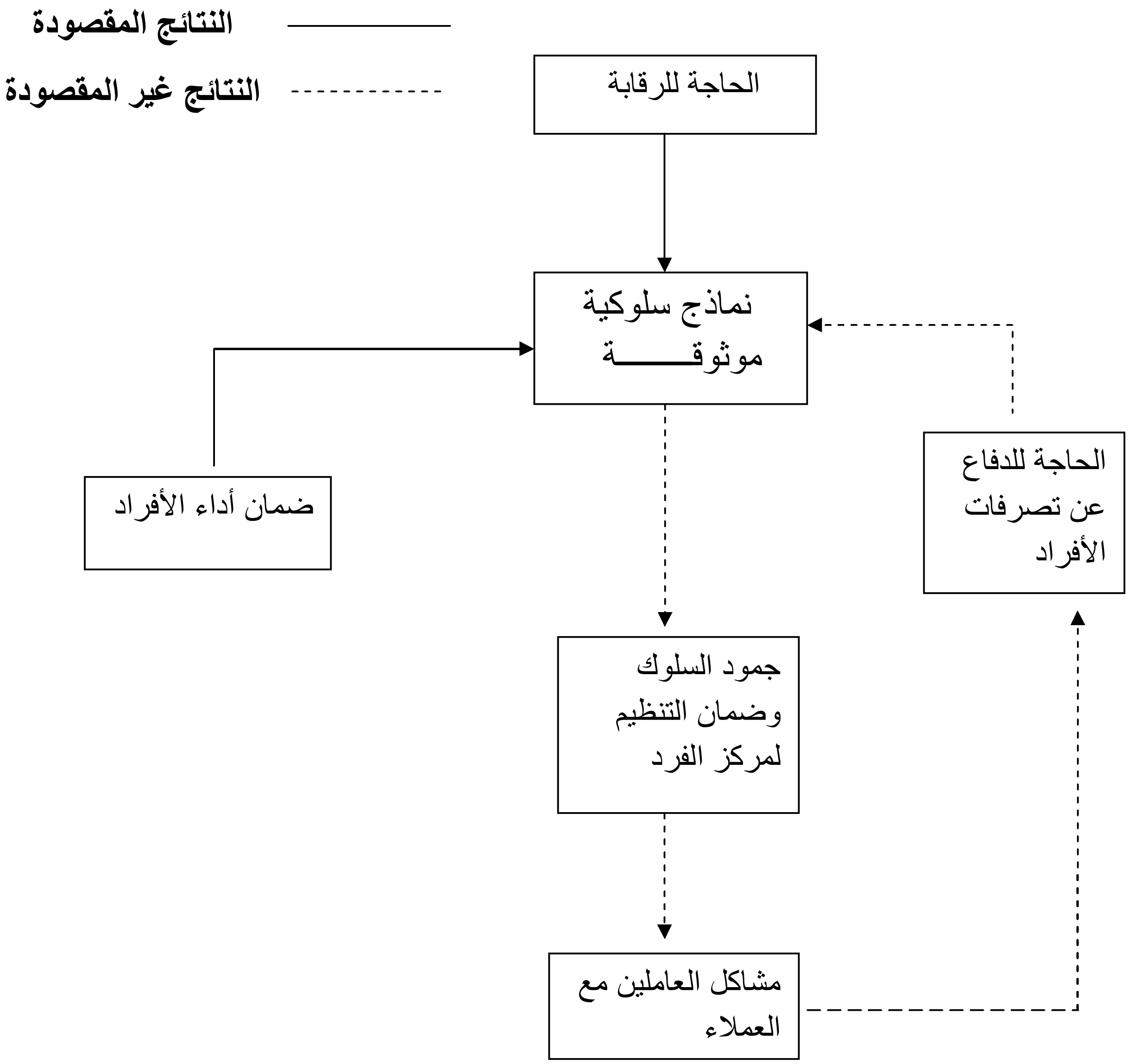
- كلما كان السلوك ثابتا كلما وضع التنظيم مقولات موضوعية يستند إليها في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل" وهذه النتائج تؤدي بدورها إلى نتائج أخرى وهي :

- الجمود وعدم التغيير وبالتالي بروز المقاومة .

- تحول القوانين من وسائل إلى غايات .

- صعوبة التعامل مع العملاء .

وإذا كان فيبر قد اهتم بالمبادئ التي تجعل التنظيم أكثر استقرارا فإن ميرتون ذهب إلى أبعد من ذلك ألا وهو تسليط الضوء على الجانب الديناميكي المتغير من التنظيم الذي أهمله هذا الأخير, أفكار ميرتون تفتقد للصبغة الواقعية فهي مثالية لا يمكن اختبارها في الواقع . في حين أنه من الناحية الأخرى يمكن القول أن معيارية السلوك وتنميطه يؤدي التمسك بالقديم إلى مقاومة التغيير



الشكل (1) : نمـوذج ميرتون للمـعوقات الوظـيفية

***المصدر/ فيصل فخري مرار : مرجع سبق ذكره , ص 67**

2-1- فيليب سالزنيك وتفويض السلطة : " عرض سلزنيك إسهامه في دراسة التنظيم من خلال عرضه مقالين هامين وبحث إمبريقي أجراه على منظمتين حكوميتين ليؤكد على فكرة تفويض السلطة من أجل دراسة الجانب الديناميكي للتنظيم وما يترتب عنها من نتائج غير متوقعة ولقد انطلق من قضية أساسية ,هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه المستويات العليا وهذا يفرض تفويضا للسلطة . وهذا التفويض يؤدي إلى نتائج مباشرة وأخرى غير مباشرة تتمثل فيما يلي :

- التدريب على الوظائف المتخصصة - وهو ما قد يؤدي إلى الجمود التنظيمي الذي بدوره يمكن أن يجعل للمقاومة مجالا-

- زيادة الخبرة في ميادين محددة تمكن من مواجهة المشكلات.

- زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية

- تنوع اهتمامات هذه الوحدات ."[1]

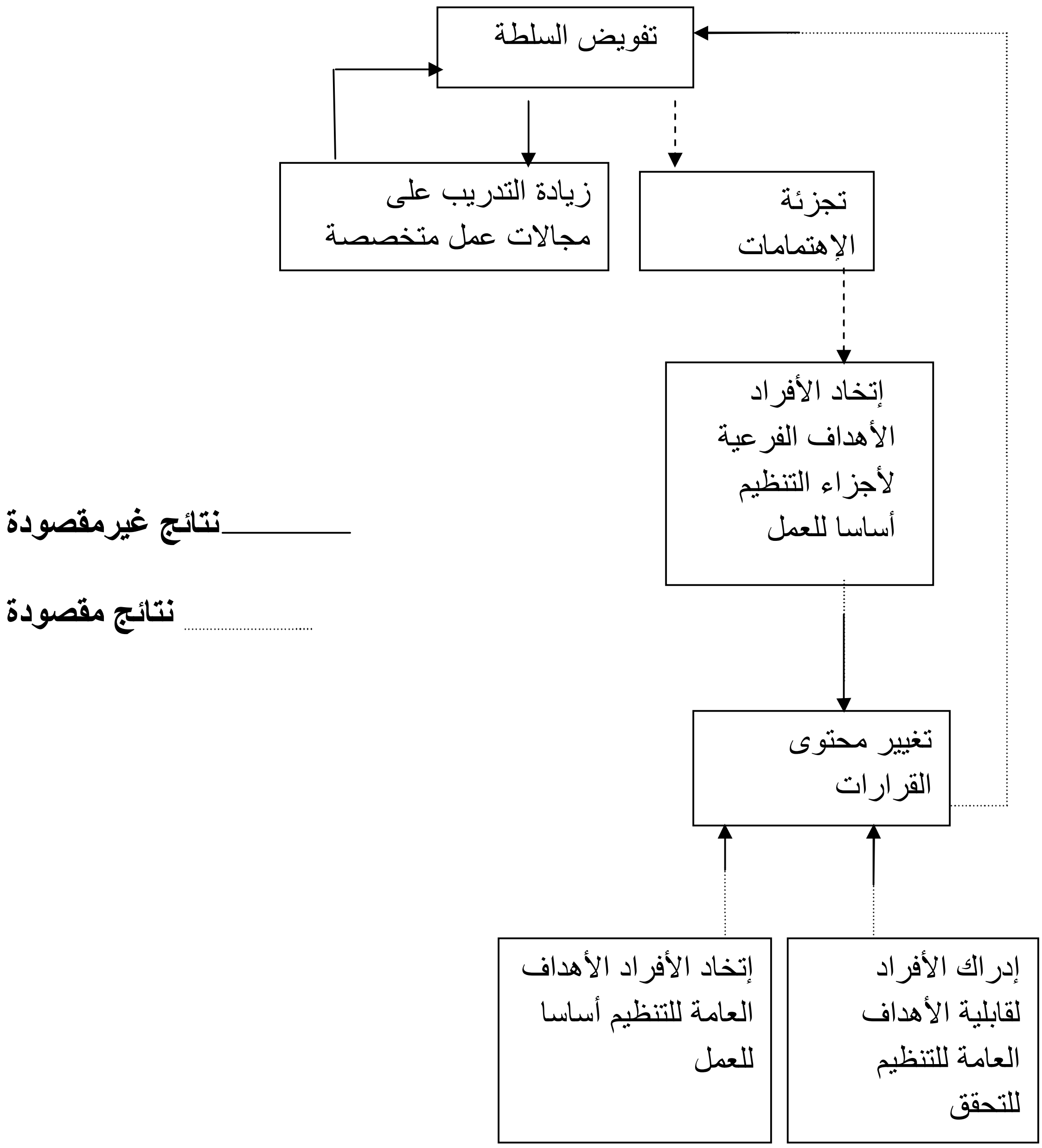
- المشاركة أكثر في اتخاذ القرارات .

-النتائج الغير مباشرة:

- تفويض السلطة يؤدي إلى استقلالية الوحدات .
- استبدال الأهداف العامة بالخاصة للوحدات والفروع , وهذا جاء في تعريف لعلي عبد الرازق جلبي حيث يقول عن التغيير التنظيمي أنه استبدال للأهداف
- التفويض يؤدي إلى ظهور الصراعات , والتوترات .
- التفويض السلطة يؤدي صراع الأيديولوجيات.
- تعدد مراكز اتخاذ القرارات يؤدي إلى نفي مبدأ تحمل المسؤولية.

وإنه ونظرا لاتساع الأقسام الفرعية يصبح التفويض مطلبا أساسيا وحتميا لخدمة أهداف التنظيم مما يؤدي إلى غلبة الأهداف الفرعية على العامة , إن النمو التنظيمي ينتج عنه الاتساع في الفروع والأقسام والإدارات والوحدات والتي مع تفويض السلطة تنفرد بتحقيق أهدافها الجزئية دون الكلية ,والتفويض هو من بين العمليات التي تلجأ إليها الإدارات العليا من أجل قص جوانح المقاومة على حد ما توصل إليه السيد الحسيني من خلال دراسته لمصنعي العزل والثلاجات وهذه النتائج هي الذي لم يوليها فيبر أي اهتمام في دراسته للتنظيمات .

[1] - السيد الحسيني: مرجع سبق ذكره, ص 86



الشكل (2) : نموذج البيروقراطية المعدل (سلزنيك)

* **المصدر** / فيصل فخري مراد : مرجع سبق ذكره, ص 69

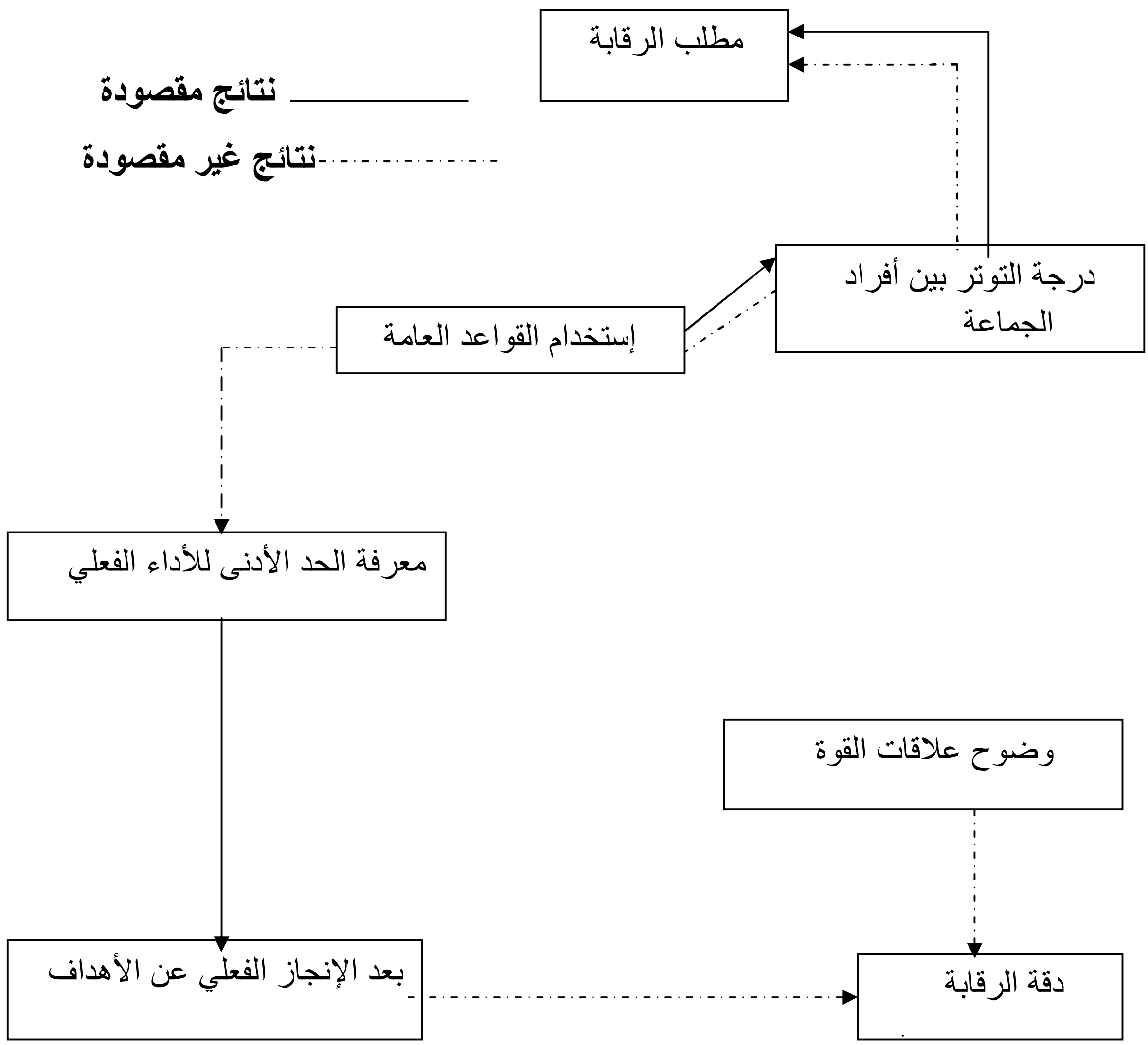
3-1 -جولدنر والمعوقات الوظيفية :

حاول جولدنر مثل زميليه السابقين أن يبرز أحد النتائج غير الوظيفية للبيروقراطية وينطلق في تحليله من التركيز على حاجة التنظيم البيروقراطي و الاستجابة لتلك الحاجة عن طريق وضع القواعد والقوانين العامة ويؤكد جولدنر على الطبيعة غير الشخصية لتلك القواعد التي من شأنها أن تقلل من وضوح علاقات القدرة داخل المجموعة التنظيمية وتقلل من وضوح الفرق في قدرات المستويات المختلفة نظرا لخضوع الجميع لنفس القواعد."[1] وتعتبر هذه هي النتائج المتوقعة .

ولكن هذه القواعد قد تستغل من قبل أعضاء التنظيم , ونظرا لأنها تصبح بالنسبة لهم القوة التي يدافعون بها عن أنفسهم عندما يقومون بإخضاع السلوك إلى معايير محددة من طرفهم ويعتبرون كل من يخرج عن الإطار المحدد بمثابة المنحرف عن الجماعة مما يؤدي إلى تكوين فجوة بين أهداف الإدارة وأهداف الجماعة . وهنا تكثف الإدارة إحكام الرقابة من خلال مزيد من القواعد واللوائح.فيؤدي هذا إلى وضوح علاقات القدرة مرة أخرى ومن ثم يفتح الباب للتوترات.التي تؤثر على التوازن التنظيمي.

و المعاب على هذه الانتقادات الموجهة للنموذج الفيبيري أنها ورغم كشفها للجوانب السلبية والنتائج الغير متوقعة له إلا أنها من الناحية الأخرى لم تعطي النموذج البديل الذي يمكن اختباره واقعيا واكتفت بدراسة الجوانب الذي لا يمكن التنبؤ بها .

1- فيصل فخري مراد : مرجع سبق ذكره , ص 40



الشكل (3): المعوقات الوظيفية عند ميرتون

المصدر/ علي السلمي : مرجع سبق ذكره , ص 20

4-1 -دراسة بيتر بلاو :

"جاءت هذه الدراسات تحت عنوان " ديناميات التنظيم " كتعديل للنموذج الفيبيري وجعله أكثر واقعية بناءا على دراستين لهيئتين حكوميتين .

وجد أن عدم الالتزام بالقواعد البيروقراطية, وعدم الامتثال لها بشكل متعمد لا يشكل معوقا وظيفيا كما اعتبره فيبر. أوضحت دراسة بلاو أنه بالإمكان إدخال بعض التعديلات على النموذج الرسمي الفيبيري,كما أوضح أن المعوقات الوظيفية مثل : الروح المعنوية المنخفضة والمستويات المنخفضة للإنتاجية ربما يرتبطان ويتلازمان , وهذا راجع إلى مركزية الضبط والإشراف في رأييه ويشير كذلك إلى أن الأشكال والأبنية البديلة ربما تكون أكثر." [1] وعليه وفي مجمل الأفكار التي جاء بها بلاو تفيد بأن الأنظمة البيروقراطية قد تواجه البيئة المتغيرة وعليه ليس من الطبيعي إلزام الفرد على الالتزام بالقواعد الجامدة وإنما تكييف السلوك حسب ما تمليه الظروف المختلفة , والمواقف المصادفة .

5-1 - إمتاي اتزيوني :

يعتبر أمتاي اتزيوني من بين أنصار البنائية الوظيفية , وينطلق من نفس الإطار النظري الذي وضعه بارسونز حيث يرى هذا الأخير في المجتمع عبارة عن مجموعة كبيرة تتكون من مجموعات صغيرة , ويركز من الناحية الأخرى على أهمية الدراسة المقارنة للتنظيم لمواجهة متطلبات التغير المستمر الذي تطرأ على التنظيم وتظهر الحاجة لما يسمى بالنظريات متوسطة المدى , ويشير اتزيوني إلى وجود صلة وثيقة بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم ومتطلبات الأفراد وذلك من خلال أنماط الأداء , الكفاءة والفاعلية , والإنجاز والإشباع العام .

- إن مصالح الوحدات الفرعية المكونة للمجتمع الكلي قد تتعارض في مصالحها, كما قد تتفق في نواحي أخرى, والتعارض هو حول تقسيم الأرباح.
- أن هذه الجماعات قد تتعارض في بعض المجالات, في حين أنها قد تتفق في مجالات أخرى. الجماعتان الكبيرتان هما الإدارة والعمال وهما اللذان يعيشان الصراع حول المصالح, والعامل يجد نفسه في غربة عن عمله ويمكن حصر هذه المظاهر للاغتراب فيمايلي :

[1] - سعيد مرسي بدر : الإيديولوجية ونظرية التنظيم ,الإسكندرية , دار الجامعة الجديدة , 2000, ص ص 138, 139 .

"يفتقر لكل فرصة للابتكار و التعبير عن الذات نتيجة للرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه .لأن عمله أصبح لا معنى له في نظره و إنه لم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل تميز حالة الغربة هذه بين العاملين كل التنظيمات على اختلاف أهدافها. إن التأثر بنظرية الأنساق واضح لدى اتزيوني , الذي سلط الضوء على الجوانب التي أهملها بارسونز ألا وهما الصراع , التغير والاغتراب والافتقار للابتكار الذي هو من دواعي العصر الحديث على مستوى التنظيمات ." [1]

1-6- وارن بينس : بنى هذا الأخير دراسته من النقد الموجه للبيروقراطية واشتد النقد الموجه لها خلال فترة الستينات الذي يعد بينس من أشهر المتصدرين له حيث يرى هذا الأخير أن البيروقراطية هي عبارة عن اختراع اجتماعي لا بد له من الزوال قبل نهاية القرن العشرين ولا بد أن تظهر تنظيمات تواكب روح العصر .ويلخص هذا الأخير عيوب البيروقراطية فيما يلي :

-"تعيق النمو والنضج الشخصي للعاملين وربما تدفعهم إلى التكاسل والخمول .

- تستلزم نظاما رقابيا متشددا بمنع الإبداع وينشر الرعب .

-لا تحسب للمشاكل الطارئة والمواقف غير المتوقعة حسابا .

-لا تسمح باستيعاب التكنولوجيا المستجدة ولا الفنيين المتعاملين معها.

-تتسبب في الاغتراب والعزلة وتدهور الأخلاق والمعنويات." [2]

وهكذا فإن بينس يرى أن البيروقراطية أصبحت تقليدية بالقدر الذي أصبح لا يمكنها من استيعاب التطورات التي سوف يشهدها المستقبل , ولكن يمكن القول أن التنظيمات لم تثبت لحد الآن التخلي الكلي عن المبادئ البيروقراطية. وبالمقابل يستعرض بنيس تصوراته عن منظمة المستقبل ويحدد الملامح التي يجب أن تكون عليها هذه المنظمات و فيما يلي عرض لأهم الملامح التي توقعها:

- "القدرة الفائقة على التحول والتغيير وقابليتها السريعة على التكيف مع الظروف المؤقتة
- العمل في المنظمات الجديدة سوف يكون وفق مجموعات وفرق عمل.
- العلاقة بين هؤلاء العمال تكون مرنة ومستجيبة للحاجات والخصائص الفردية لأعضاء المجموعة.

---

[1] - علي عبد الرازق جلبي : مرجع سبق ذكره , ص 81

[2]- عامر الكبيسي : مرجع سبق ذكره , ص 8

- المديرين في هذه الحالة يكون دورهم التنسيق بين هذه العلاقات.
- هذه العلاقات بعد أن كانت تنافسية تتحول إلى علاقات تعاونية والأهداف الفردية تتحول إلى جماعية.
- الاستقلالية الشخصية تصبح فرقية.
- الاهتمام بظروف العمل يتحول إلى اهتمام بالحياة الكاملة."[1]

2- نظرية صنع القرارات :

"وقد ظهر مدخل نظرية القرارات نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال : سيمون ومارش ." وذهبا هذين العالمين إلى تسليط الضوء حول فعل اتخاذ القرارات من قبل أعضاء التنظيم لحل بعض المشاكل , ولكن وإذا كانت المقاربات النظرية القديمة قد وضعت نماذج لإتخاد القرارات تستند إلى العقلانية المطلقة فإن هذين الأخيرين قد بينا أن عقلانية الفاعلين الاجتماعين تكون محدودة ,وذلك لأن متخذ القرارات لا يضع مجموعة من البدائل أمامه ليختار الأفضل وإنما بمجرد ما يجد القرار الذي يرضيه يتخذه." [2]

ويرى سايمون أن التنظيم يجب أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة ويمكن ذلك بوسيلتين :

- أولاهما : تحديد نطاق المسؤولية , أو تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته .
- الثانية : تثبيت القواعد الإجراءات الرسمية إذ أن السياسة العامة توضع في المستويات العليا وتسري صمن نسق سلطوي متدرج بسبب تقسيم العمل, وبرنامج التدريب الذي يكسب الفرد الخبرة اللازمة التي تجعل قراراته متسقة مع الأهداف التنظيمية , ووسائل الاتصال , أي من جانب آخر هناك تنميط للسلوك من خلال القواعد والإجراءات , التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة .

والأبنية الرسمية في هذا الإطارهي أماكن لاتخاذ القرارات , وهنا يتضح إلغاء دور العمال والتنظيم الغير الرسمي من جهة أخرى في اتخاذ القرارات ودلالة على أن مكان اتخاذ القرارات هو الإدارة العليا وفي نظر هؤلاء أنه كلما ارتفعت مكانة الفرد كلما زادت قدرته على اتخاذ القرارات , كذلك إن الرسمية الزائدة تفرض التنبؤ بالنتائج وبالتالي فإن اتخاذ أي قرار في ظل

---

[1] - عامر الكبيسي , المرجع نفسه , ص 9

2- CLAUDETTE LAFAY : Op.Cit ; p 65

هذه الأخيرة يضمن فعاليته. ولو أنه من الناحية الأخرى تم إلغاء متغيرات الموقف, كما أن هذه القرارات تتسم بالرشد والعقلانية.و حتى يمكن الوصول إلى الأهداف التنظيمية, بعقلانية ورشدا نية يجب أن تكون عملية اتخاذ القرارات تأتي عن طريق إتباع الخطوات التالية:

1-تحديد المشكلة وتحليلها

2-وضع البدائل والتفكير في النتائج المتوخاة في ذلك .

3-الأخذ بأحد البدائل

4-دراسة النتائج

وقد أسهم سيرت و مارش في نمو مدخل نظرية صنع القرار عندما تحولت نظرتهم من النظر إلى الفرد على اعتبار أنه صانع القرارات إلى النظر إلى التنظيمات على أنها أنساق تصنع القرارات ومن ثم تغيرت وحدة التحليل السوسيولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتباره صانعا للقرارات , و الواضح من العرض إن هذه النظرية تلغي تماما التنظيم غير الرسمي في المنظمة ودور العمال في اتخاذ القرارات ,لا يمكن بأي حال من الأحوال إحصاء البدائل وتوقع كل النتائج.

قولبة آلية اتخاذ القرار الناتجة عن تقسيم العمل و التدرج الهرمي للسلطة, لا تصلح في جميع الظروف والمواقف. حيث إن الآلية التي تصلح لكي يتخذ بها قرار ما قد لا يمكن تطبيقها على القرار الآخر وفي مؤسسة أخرى .اعتبار التنظيم عبارة عن بناء رسمي لاتخاذ القرارات هو تصريح ضمني بالقدرة على التنبؤ بالسلوك الإنساني ومعرفة النتائج مسبقا وفي هذا تجاهل للجوانب الإنسانية المتغيرة ,و لربما السؤال الذي يطرح نفسه هو فيما تسهم هذه النظرية في الجانب المتغير من التنظيم ؟ الإسهام الذي تقدمه هذه النظرية في مجال التغيير التنظيمي , هو أن التنظيم يواجه أحيانا بعض الظروف أو المشاكل أو التغيرات المفاجئة التي قد تضع أصحابه في موقف اتخاذ قرار معين يستوجب الاختيار بين البدائل وبالتالي يصبح القرار حلقة مفصلية لإحداث التغييرأو يمكن القول أن عملية التغيير مبنية على اتخاذ القرارات

3-النسق الاجتماعي الفني:

كان للاتجاه الوظيفي في دراسة التنظيم تأثيره الواضح على اتجاهات نظرية أخرى ظهرت بعده لتبني على مفاهيمه وأطره النظرية وتقيم اتجاهات جديدة. ولكنها لم تتبع بطريقة آلية نفس الأطر التصورية التي أقامها الاتجاه البنائي الوظيفي و بل طورت أبعادا جديدة لتضيف إليه أبعادا

تنظيمية لم يتناولها رواد هذا الاتجاه من جهة ومن جهة أخرى حددت نطاقه ليتلاءم مع دراسة التنظيمات الواقعية." [1] ولعل واحد من بين هذه الاتجاهات هو النسق الاجتماعي الفني, وترجع "الجذور الفكرية لمدرسة النسق الاجتماعي الفني إلى بعض العلماء الأمريكيين الذين حاولوا دراسة تأثير التكنولوجيا على التنظيم , ومن أمثلة هؤلاء العلماء سايلز , و وايت و بلونر.

ففي عام 1958 حاول سايلز أن يوضح علاقة التكنولوجيا بنمو الجماعات وفي عام 1959 حاول "وايت " الاستعانة بالإطار التصوري ,الذي ذهب إليه هومانز في دراسته للجماعة الإنسانية في سبيل الكشف عن العلاقات المتبادلة بين الإنسان والتكنولوجيا. " [2] وفي هذا الطريق سار كل من تريست , و رايس , وإمري , حيث تعد دراسة كل من تريست و بامفورث عن التغييرات التي طرأت على التنظيم الاجتماعي للعمل في مناجم الفحم البريطانية محاولة ,لقياس نتائج التغيير التكنولوجي على العلاقات الإنسانية فقد تغير نظام العمل التقليدي الذي كان متبعا في استخراج الفحم نتيجة التوسع في استخدام الآلات والأدوات الجديدة. وقد يرجع الاهتمام بالتكنولوجيا وأثرها على التنظيمات إلى طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على الإنسان.

أعطى وايت بدوره أهمية بالغة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم , وكان الإطار التصوري لهذا الأخير مبني على اختبار ثلاث محكات وهي الأنشطة , التفاعل , العواطف وذلك في مصنعين الأول يعتمد على التكنولوجيا المتطورة المتمثلة في تقنية العمل بالسلسلة , أما النظام الثاني فيعتمد على آلية العمل بالجماعات , وجد هذا الأخير أن التفاعل وعلاقات الود والصداقة ترفع من نسبة الإنتاج حتى أن مثل هذا التآلف من شانه أن يوحد المواقف ضد الإدارة , أما سايلز فيرى أن هناك صعوبة في تكيف جماعات العمل مع التكنولوجيا الجديدة " وكان لا يعترف بالتفسيرات التي ترى أن جماعات العمل تتفاعل إيجابيا لتحقق تضامنا جماعيا واستقرارا ذاتيا في مواجهة مطالب الإدارة ." [3]

أي أن هذا التفاعل قد تكون له نتائج سلبية فعوض التكامل والتوازن قد يكون هناك صراع ليكشف هنا عن الجوانب الديناميكية المتغيرة في التنظيم . وانطلق بلونر من فرضية مفادها أن هناك حالة اغتراب تحدث نتيجة أنماط التكنولوجيا المختلفة ,وقد جمع بياناته من دراسات أجريت

---

[1]- رابح كعباش : مرجع سبق ذكره , ص 191

[2]- طلعت ابراهيم لطفي : مرجع سبق ذكره , ص 90

[3] - رابح كعباش : مرجع سبق ذكره , ص 192

على نظام خط التجميع ... وليبرهن على ذلك بين بأن العمل في الصناعات الحرفية يساعد على تحقيق الإشباع , على العكس من ذلك العمل في خط التجميع لا يحقق هذا الإشباع . وجد بلونر أن الأنساق الفنية في التنظيم تجعل العامل يشعر بالاغتراب ويقلل من قيمته ــ المكانة ــ أي أن العامل قد يتحول من ماهر إلى شبه ماهر.

3-1- وود وارد وأثر التكنولوجيا على البناء التنظيمي :

كانت أستاذة في جامعة لندن وقد عاشت في الفترة الممتدة بين (1916-1971) ودرست في إدارة الأفراد في جامعة أكسفورد بين (1953- 1957) أقامت بحوث مهمة حول أثر التكنولوجيا على البناء التنظيمي ,نشرت نتائج أعمالها في مؤلف ظهر سنة 1965, industrial Organisations théory practice" وقد لاحظت وود وارد أن التنوع التكنولوجي المتطور هو الذي أدى إلى وجود أنواع من التنظيمات وليس حجم أو تاريخ أو طبيعة الصناعة التي تمارس هي التي تحدد نوعها حيث أوجدت ثلاث أنواع من التنظيمات.

- ❖التنظيمات ذات الوحدات الصغيرة أو المجموعات الصغيرة: تمتاز بالمرونة و الإتصال غير الرسمي.
- ❖التنظيمات ذات الوحدات الكبيرة: وتتميز بهرمية السلطة واتساع نطاق الإشراف خط التجميع المتواصل."[1]

4- المدخل الراديكالي:

يحاول المدخل التنظيمي الراديكالي في المجال التنظيمي تقديم إطار تحليلي للعلاقات التنظيمية المستمد من الفكر الجدلي الماركسي- الهيجلي- وقد اهتم الراديكاليون ببحث العلاقة بين الأشكال المجتمعية و أشكال أبنية المصالح والسيطرة ,كذلك أنساق الضبط داخل تنظيمات العمل كرد فعل على بعض الآراء الغربية القائلة بثبات التنظيمات وقد انتقد ماركيوز نظرية التنظيم في المجتمعات الرأسمالية ,خاصة فكرة الترشيد عند ماكس فيبر.المبنية على أساس الاختيار المناسب

1-JEAN-MICHEL PLANE: : théories des Organizations . Paris . 2003; P55

للتكنولوجيا التي تحقق المزيد من السيطرة والهيمنة على تنظيمات العمل." [1] و قد أكد هذا في دراسته المسماة بالإنسان ذو البعد الواحد على وجود شكل شاسع لسيطرة المجتمع التنظيمي على الأفراد الذي يتضح من خلال خضوعهم لسيطرة قوى كلية مستقلة عن إرادتهم. و في هذا السياق يشير إلى الدور الذي لعبته التكنولوجية التي تحولت – حسب رأيه – من مجرد أداة في أيدي أفراد المجتمع إلى قوى ملامح وصفات المجتمع الأساسية.

ويعارض ماركيوز فكرة التغيير المبنية على النضال الجماهيري , لأن العداء الذي كان قائما مابين الطبقة البرجوازية والطبقة العاملة قد زال لأن هذه الأخيرة بدأت تحسن من مستوى معيشتها واستطاعت بذلك إشباع حاجاتها. مما أدى إلى توطيد العلاقة بينهما في ظل مجتمع صناعي متطور.هذا المدخل يشير إلى التناقضات على مستوى التنظيمات بين الإداريين والمهنيين الناتج عن تضارب المصالح بين الطرفين , ولأجل احتواء المقاومة الناتجة عن التغيير والتجديد يلجأ الرأسماليون إلى استعمال مصطلحات مثل الديمقراطية , وتكافؤ الفرص, وفي الحقيقة إذا كان هذا الباحث قد انطلق من انتقاد الرأسمالية أو المجتمع البرجوازي فهو في الحقيقة تحدث في التغييرات التي من شانها تدعيم الرأسمالية والبرجوازية.

5- نظرية النظـم :

إن التحولات التي يعيشها محيط المؤسسة أدت إلى تغيير النظرة إلى هذه الأخيرة التي كانت في سابق عهدها تعرف على أنها نسق مغلق , أما الآن فهي أصبحت تعرف بالنسق المفتوح وبتغير النظرة ظهرت أنساق نظرية جديدة دعمت ورسخت هذه المفاهيم الجديدة في مسار الفكر التنظيمي , جاءت نظرية النظم بناءا على التصور الذي قدمه شيستر برنار عام 1938 حول وظائف المدير والدراسة المشهورة له حول النسق التعاوني والذي يرى في منظمات الأعمال نظم

[1] - سعيد مرسي بدر : مرجع سبق ذكره , ص 311

مرتبطة بالبيئة ." كما أنه نظر للمنظمة على أساس أنها عبارة عن نظام اجتماعي تعاوني يعمل الناس فيها مع بعضهم البعض بشكل تعاوني لتحقيق هدف جماعي محدد."[(1)] ومن هذا المنطلق كان له الفضل في تركيز علماء الإدارة على مدخل النظم .وطبقا لهذا المنظور أيضا يرى أصحابه أن المنظمة هي عبارة عن كل يتكون من الأجزاء المتداخلة وإذا كان كل جزء يؤدي وظيفة متميزة إلا أن ذلك يتم في أطار نسقي يحقق وحدة العمل للنظام ككل والنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء :

- ❖ **المدخلات** : تحصل المنظمة على الموارد التي تحتاج من البيئة الخارجية
- ❖ **الموارد البشرية:** الفنية, المالية, المادية, المعلوماتية.
- ❖ **عملية التحويل :** حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية , والتكنولوجيا التي يملكها لتحويل الموارد المتحصل عليها إلى سلع أو خدمات .
- ❖ **المعلومات المرتدة:** رد فعل البيئة حول السلع والخدمات المقدمة

إن هذه النظرية قائمة على محور التفاعل بين البيئة والنظام حيث أنها ترى أن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يتأثر بكل ما من شأنه أن يتغير في هذه الأخيرة , خاصة و أنها أصبحت فضاء للمنافسة والتغيير التكنولوجي المعرفي وما إلى ذلك من العوامل المتصلة الأثر بالتنظيم على العكس من النظريات الكلاسيكية التي تنظر إلى هذه الأخيرة على أنها نسق مغلق وعليه يجب مراعاة التغيرات البيئية , والتخلف عن هذه التغيرات يؤدي إلى التخلف عن ميدان المنافسة من ناحية ثانية تبرز النظرية خاصية الاعتماد المتبادل للنظم الفرعية , فإذا كانت المنظمة عبارة عن نسق كلي , فإن وحداتها تمثل أنساق فرعية ذات أهداف جزئية تصب في سياق الأهداف الكلية . وذلك وفق تساند وظيفي معين , وعلى النقيض من هذا فإن أي تغير في وحدة من هذه الوحدات يؤدي إلى التغير في الوحدة الكلية وبالتالي تتغير قد تتغير النتائج . وبالتالي يجب على النظام مراعاة مايلي :

- ❖ **الإتحـاد :** وذلك من أجل تحقيق عائد أكبر وبالتالي على الوحدات أن تتحد وكذلك المنظمات.
- ❖ **اليقظة:** أو بصورة أخرى الانفتاح على العالم الخارجي ومعرفة كل المستجدات, وعدم الابتعاد عن أجواء المنافسة.
- ❖ **تساوي النهايات :** إمكانية تحقيق الهدف بأكثر من طريقة , أي دون الاعتماد على طريقة واحدة مثلى .

[1] - صبحي جبر العتيبي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة , دار الحامد , 2005, ص109

وهذه النظم تمتاز بالتنوع ما بين المفتوحة منها المغلقة ولكل منها مميزات تختلف عن الأخرى فالنظم المغلقة يمكن وصفها كما يلي:

5-1- النظام المغلق: وقصد به ذلك النظام الذي ينفصل تماما على بيئته الخارجية وبالتالي لا توجد حدود مشتركة بينهما بمعنى أنه لا يحتوي على أية مدخلات أو مخرجات وهذه النظم لا يمكن تنظيمها أو التحكم فيها أي أن النظام بل إن النظام هو الذي يتحكم ويدل في عملياته أوتوماتيكيا نتيجة البيانات الناتجة عن النظام نفسه فعلى سبيل المثال نجد أن وحدة الطباعة المستعملة في الحاسبات الإلكترونية يوجد بها مؤشرات للدلالة على وجود الورق , فإذا نفذ الورق اللازم للطباعة فإنها تعطي إشارات للدلالة على نفاذ الورق , وأخرى للآلة للتوقف عن الطباعة ويمكن القول ببساطة أن هذه النظم لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة."[1]

5-2- النظم المفتوحة: وهو النظام الذي لا يمكن التحكم فيه أو التعديل في عملياته أتوماتيكيا مما يتطلب أن يقوم فرد ,أو عدد من الأفراد بتدخل من جانبهم أي أن هذه النظم تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها , ويعتمد هذا النوع من الأنظمة على العلاقات ذات الصفة التبادلية بينه وبين البيئة , الذي يعيش في إطارها , وفي هذا المجال يحتاج إلى المذخلات من هذه الأخيرة ليطرح إليها مخرجاته في شكل منتوجات.

هذه النظرية تؤكد إلى حد ما على ضرورة الانفتاح على العالم الخارجي ومعرفة جميع التغيرات الحادثة ومواكبتها وهي تقترب أكثر إلى تفسير التغيرات الحالية الناجمة عن التطور الذي أصبح يفرض ضرورة التغييرولأنها تترك التصرفات للمواقف فهي تلغي المقارنة النظرية لأن ما يحدث اليوم قد لا يكون غدا وإذا كان فلن يكون بنفس الطريقة.

6-نظرية الإدارة بالأهداف :

" تبلورت أفاق التطورات الفلسفية والفكرية عبر حقب طويلة من الزمن وقد جاءت نظرية الإدارة بالأهداف كرد فعل هادف حول أسلوب الإدارة بالأنظمة والقوانين واللوائح التي بقيت فترة طويلة تتحكم بالسلوك التنظيمي للعديد من المنظمات الإنسانية التي كانت تدين بالولاء للفكر الكلاسيكي آنذاك , وقد أكد بيتر دراكر وهو أول من استخدم الإدارة بالأهداف من أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال انجاز أهدافها وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال خلق

[1] - محمد الصيرفي : إدارة التنظيم , عمان , دار المناهج , 2006, ص 101

تصور كامل حول الأفراد العاملين...وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد."[1] من خلال تحديد جملة من المتطلبات وهي :

- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
- الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ .
- اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذ اقتضت ضرورة إنجاز ذلك أي إتباع مبدأ المرونة في التنظيم .
- الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على الشكل البسيط من ممارستها لمتابعة انجاز الدواء بغية تصحيح الانحراف في العمل.
- القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين .
- اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي.
- إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية.

1-6 - فوائد الإدارة بالأهداف:إن الإدارة بالأهداف هي من بين الأساليب الحديثة في التسيير العصري للإدارة التي تبنى على المشاركة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين , ومن هنا نتوصل إلى القول أن هذا الأسلوب من التسيير له من الفوائد ما يلي :

- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة بالنسبة للأطراف المعنية بالنشاط .
- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبه إلى مؤشرات التغيير والتعامل إيجابيا معها .
- تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التفاعل والتفاهم فيما بينهم مما يعزز الثقة و الانتماء .
- تساعد الإدارة بالأهداف الإدارة العليا في تقييم العاملين... مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين.
- الاستفادة القصوى من كافة الإمكانات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية .
- القضاء على التسيب الإداري من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط ".[2]

[1] - خضر كاضم حمود , موسى سلامة اللوزي : مرجع سبق ذكره , ص 93

[2] - صبحي جبر العتيبي : مرجع سبق ذكره , ص 55

2-6- عيوب الإدارة بالأهداف: العديد من المدرين لا توجد لهم الرغبة في استخدام هذا الأسلوب معللين ذلك بأنه أسلوب يفتح المجال للجدل وإضاعة الوقت, ويبعث على الملل.هذا الأسلوب يكشف أهداف وخطط المنظمة ليس للعاملين فقط وإنما قد يمتد ذلك للعملاء و المنافسين من خلال كشف ومعرفة الأهداف هذا الأسلوب يحاسب الأفراد العاملين على تعهد يلتزمون به لأداء مستقبلي وليس أداء فعلي وهذا أمر يعد في غاية الصعوبة نتيجة المستجدات التي يمكن أن تحصل في المستقبل. و لكن إذا كانت هذا النمط من التسيير يعتمد على ضرورة تلبية أهداف المنظمة والفرد فأولوية تحديد الأهداف لمن ستكون هل للفرد أم للمنظمة وبذلك سوف تجد الإدارة نفسها مرة أخرى أمام مشكلة الصراع.

7- إدارة الجودة الشاملة:

تطور الفكر الإداري المعاصر من خلال نظريته المختلفة لإحداث التوازن بين التكنولوجيا المادية ,والتكنولوجيا البشرية للارتقاء بنمط حياة إنسان القرن العشرين من أجل خدمة الصالح العام , وحماية البشر في أي مكان , وإذا كانت التكنولوجيا المادية تشير إلى محصلة التطور في الآلات والمعدات والطرق والأساليب فإن محصلة التكنولوجيا البشرية تتمثل في الارتقاء بالأداء الإنساني من خلال صقل قدراته وتنمية استعداداته عن طريق المهارات الفنية والمعارف.
السلوكية." [1]

و إضافة إلى هذا جودة البيئة أي أنه " وباستخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة من بشرية ومادية وتكنولوجيا يحقق الرضا, وهذا يترتب عليه الولاء تجاه المنظمة الإدارية الأمر الذي يترتب عن زيادة المبيعات, وزيادة الاستثمار والتطوير, واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات العاملين." [2] أي أن هذا النوع من الإدارة يعتمد على استعمال الإمكانيات البيئية المادية البشرية والتكنولوجيا في صورة متكاملة بالشكل الذي يحقق للمنظمة الولاء من طرف الفضاء المجتمعي ولكي تحافظ على الولاء بصورة مستمرة يجب أن تستمر في التحسين والتطوير لجميع الإمكانات المادية والبشرية ,التي تضمن لها التجويد المستمر للمنتجات ,التي ترضي أطراف التعامل مع المنظمة ويتطلب نظام الجودة الشاملة الوفاء بالمتطلبات التالية:

- جودة وصحة النظم الفرعية المكونة للنظام الرئيسي لمجتمع معين.

---

[1] - سعد يس عامر, علي محمد عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره , ص 41

[2] - محفوظ جودة , ياسر المنصور , حسن الزعبي : منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف ,عمان , دار وائل للنشر, ط2, 2008 , ص 54

- الاعتقاد في التغيير الفعال , و الأخذ بأسباب إحداثه .

- التمسك بالمعايير الأخلاقية.

- الريادة مع وجود رواد وقادة التغيير .

- التعلم الإداري بكل صوره ومداخله .

- توفر الإمكانيات والموارد المادية, والبشرية, والمعنوية وحسن إدارتها

- الإبداع والتطوير الجماعي.

- موضوعية تقييم الأداء من خلال معايير مقبولة ومرشدة .

- و ضوح الرؤية.

- وجود أسس واضحة لاختبار خبراء التطوير التنظيمي من خارج المنظمة .

- دراسة الاعتبارات ذات الأثر على نجاح النظام مثل :

- المداخل السلوكية الخاصة بالدافعية والحوافز والقيم والاتجاهات .

- مستوى الصحة النفسية

- والمستوى المهني." [1]

7-1- فوائد إدارة الجودة الشاملة: إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو من الأساليب التي أصبح علماء الإدارة يدعون إلى تبنيه نظرا لما لهذا الأسلوب من فوائد التي يمكن إجمال بعضها

فيما يلي:

- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة .
- زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق اشتراك الجميع , وتقليل معدل دوران العمل .
- تحقيق رضا العميل خلال الحفاظ على القديم وجذب الجديد ومواكبة رغباته .

[1] - سعيد يس عامر , علي محمد عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره , ص 4

ويمكن القول عن هذا النوع من الأفكار التنظيمية يعتمد على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد والتطوير المستمر لأساليب العمل,ومهارات العاملين من أجل الاحتراز من قوة المنافسة , وكذا تدعيم الابتكار والأفكار المبدعة , والسعي نحو التغيير بشكل كبير بما يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية بجميع أطرافها ,لضمان الولاء من قبل المجتمع وتحقيق الشرعية بالبقاء و الاستمرار.

8-إعادة الهندسة الإدارية:

"يعتبر مدخل إعادة الهندسة من "أحدث اتجاهات علم الإدارة وأكثرها ثورة على العمليات الحالية والقائمة داخل منظمات الأعمال بغرض محوها وتغييرها جذريا في بعض المنظمات ثم البدء من نقطة الصفر بتصميم عمليات جديدة بها والتي من شأنها أن تخفض من وقت وتكلفة إنجاز هذه العمليات , فمدخل إعادة هندسة العمليات هو أعلى منزلة وصلت إليها تطورات الإدارة في الدعوة للتجديد و الابتكار من أجل الوصول إلى مستويات أفضل من الأداء والإنتاج والجودة . حيث يعرف بأنه إحداث تغيير شامل جدري في العمليات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال بهدف زيادة إنتاجية العاملين وزيادة معدلات أدائهم في جميع أقسام وإدارة المنظمة." [1]

- دمج مجموعة من الوظائف في مجموعة واحدة .
- إعطاء العاملين حق اتخاذ القرارات.
- إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي .
- التخلص من التنميط و إتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة.
- إعادة توظيف الأعمال في أفضل الأماكن لها .
- تخفيض أعمال المراقبة والمراجعة .
- تخفيض عمليات التدقيق الداخلي بين الإدارات .
- تشكيل التنظيم على أساس التهجين بين المركزية واللامركزية."[2]

ويمكن تطبيق إعادة الهندسة في ثلاث أنواع من المنظمات , المنظمات الناجحة, الطموحة المتفردة, التي تسعى إلى التطور والتفوق , المنظمات غير الناجحة, والأقل من العادية الراكدة

[1] - علي عبد الهادي مسلم , أيمن علي عمر: قراءات في علم تحليل وتصميم المنظمات الأعمال مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة , الإسكندرية , دار المعرفة الجامعية , 2007 , ص , ص 290 , 291

[2] - علي السلمي : تطوير أداء وتجديد المنظمات , دار قباء للطباعة والنشر , 1998 , ص 108

التي تتخللها علامات خطر توحي بالفشل,وبالتالي هذا الأسلوب يكون من الأجل الإنقاذ المنظمات المتعثرة التي تعاني من مشاكل كثيرة. في هذا المدخل محاولة للتخلص من الروتين فتح المجال للإتخاد القرار, الابتعاد عن النمطية , أي إدخال نوع من التجديد الحيوية على نشاط المؤسسة أي إتباع أسلوب التغيير الجذري .

9- النظرية الموقفيـــة :

تزايد الاهتمام بالاتجاه الموقفي في الإدارة منذ بداية السبعينات من القرن الماضي فبعد أن كانت النظريات الكلاسيكية ذات البعد ألمطلقي,ظهرت هذه النظرية بعد سلسلة من الأبحاث والدراسات من قبل العديد من الباحثين , والتي أكدت على أهمية المتغيرات البيئة والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية , فقد ثبت لدى علماء الإدارة منذ ذلك الوقت أن تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية لا يمكن أن يكون عاما ونمطيا."[1]

وذلك بعد أن كانت النظرة القديمة ترى أن هناك طريق واحد ومثالي لحل أية مشكلة أو موقف من شأن التنظيم أن يصادفه . فندها أصحاب الاتجاه الموقفي , فالنظرية الموقفية لا تؤمن بوجود حل واحد , بل إن الحل الأمثل هو الحل الذي يتلاءم مع الظروف الموقفية التي لابد أن تختلف من حالة لأخرى ."[2] حيث ونظرا لطبيعة الحياة المتغيرة , فلا يجوز أن نعمم نمطا سلوكيا على كل الأفراد والمنظمات وفي كل والظروف , وبالتالي فإن متخذ القرارات في إطار النظرية الموقفية يجب أن يراعي ما يلي:

- معدل التغير ودرجته في البيئة الخارجية للمنظمة .
- القوى الداخلية ونقط الضعف في المنظمة .
- القيم و الأهداف , والمهارات , والاتجاهات للمديرين والعمال في المنظمة .
- أنواع المهام و الموارد و التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة." [3]

و بمأن الإنسان كائن فريد من نوعه فلا يمكن أن نجد فردين متشابهين حيث أنه قد يتصادف فردين بنفس الموقف إلا أن التصرف حيال هذا الأخير لن يكون نفسه بالنسبة لهما لأن ذات الموقف قد يكون في بيئتين مختلفتين ,أو حتى وإن كان في نفس البيئة فيحتمل أن يكون في ظرفين

[1]- سامي جمال الدين : الإدارة والتنظيم الإداري , القاهرة , مؤسسة حورس الدولية , 2004 , ص65

[2] - أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره , ص 68

[3] - منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة , الإسكندرية , المكتب الجامعي الحديث , 2003, ص 40

متباينين, إذا كانت هذه النظرية قد تجاوزت حدود المثالية التي رافقت النظريات الكلاسيكية على اختلافها مرتكزة بذلك على رؤية أكثر واقعية من خلال مراعاة الظروف البيئية المتغيرة فإن ما يعاب على هذه الأخيرة هو ما يلي :

- أنها جاءت وألغت بعض المبادئ الكلاسيكية التي تفعل التنظيم , مثل هيراركية السلطة التي مازلت موجودة في أغلب المنظمات .

- هذه النظرية لا تسعى إلى وضع حلول جوهرية, وإنما تترك ذلك إلى حين يحدث موفق أو ظرف معين.
- أن هذه النظرية تجعل التنظيم أكثر مرونة تمكن من التصرف حسب إملاء الظروف.
- أن هذه النظرية تخطت حدود الميلاد حيث يمكن تطبيقها في جميع الأمكنة و الأزمنة على عكس النظريات الكلاسيكية, التي لا يمكن أن تتناسب مع كل الخصوصيات المجتمعية.
- هذه النظرية غير قابلة للتطبيق في جميع القرارات, أي أن إصدار القرارات ليس خاضعا دائما إلى تغير الظروف.
- أنها لم تعطي مجال للمقارنة النظرية لأن هذه الأخيرة خاضعة لمتغيرات الموقف.

1-9 - دراسات كل من ستولكر وبيرنز

تعتبر كل من دراسات ستولكر و بيرنز امتدادا للنظرية الموقفية و التي دعمت إلى حد ما أفكار هذه الأخيرة بتبيان أثر البيئة وتغيراتها على التنظيمات . ففي بداية 1963 قام كل من هذين الباحثين بدراسة أثر البيئة المتغيرة على 20 مصنع في كل من بريطانيا وفرنسا نشرت نتائج أبحاثهما سنة 1966بعنوان "The management of innovation" أكدوا في دراستهم هذه

على أثر العوامل الخارجية على المنظمة مثل عدم استقرار البيئة وتعقدها وتوصلوا إلى وجود نوعين من التنظيمات وهما : التنظيم الآلي , والتنظيم العضوي ." [1]

❖ **التنظيم الآلي:** يتميز بالتعقيد والرسمية وشدة التركيز, تمتاز المهام بالروتينية , تؤدي إلى التأثير السلبي على البرمجة,العلاقات رسمية وفق تدرج هرمي للسلطة وانسياب رأسي للاتصالات مع اتخاذ للقرارات في المستويات العليا . و هذا النوع من التنظيمات هو أقرب بكثير إلى التنظيمات البيروقراطية من حيث المبادئ وفيما يرى أصحاب هذا النموذج انه أصلح للبيئات المستقرة. ويمكن من جهة أخرى اختصار مبادئ التنظيم العضوي فيما يلي :

❖**التنظيم العضوي**: هذا النوع من التنظيمات يتميز بأنه يوجد في البيئات الغير المستقرة التي تتميز بالديناميكية والتغيرات المتسارعة , والتطور المتنامي يتميز هذا النموذج بأنه أكثر مرونة وأكثر تكيف مقارنة بسابقه ومن أهم المميزات التي يمتاز بها هي :

- "الاتصالات الشفهية المباشرة التي تختفي معها الرسمية.
- اختفاء هرمية السلطة وإنما يكون هناك تبادل للأدوار.
- المسؤوليات تكون معرفة ومتسعة , أي تساوي السلطة والمسؤولية .
- الاعتماد على الكفاءة والخبرة في اتخاذ القرارات , ولامركزيتها .

حل المشاكل والصراعات التي تعترض المنظمة يكون بناءا على التغيرات الحاصلة . أي أن الموقف من هذه المشاكل يكون حسب التغيرات الحاصلة في البيئة بالرغم من هذه النتائج التي توصلا إليها كل من ستولكر و بيرنز من خلال دراستهما لمجموعة من البناءات والتنظيمات , إلا أنهما لم يقدرا أي من التنظيمين أحسن من الأخر كما أنهما توصلا إلى أن التنظيمات ليست ميكانيكية كلية أو عضوية كلية." [2] وهنا في هذا النموذج قد تغيب وحدة الأمر وتعم الفوضى وتصبح المؤسسة ذات الهيكل العضوي فضاء للصراعات (خاصة ما يسمى بصراع الأدوار) والاختلافات, كما تتمظهر أيضا الخبرات و الأفكار المتنوعة كدلالة إيجابية للنموذج.

2-9- دراسات لورنس ولورش: يعتبر كل من لورنس ولورش من بين مؤسسي النظرية الموقفية,من خلال البحث عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة والهيكل التنظيمي الفعال إذ اختارا 10 شركات في ثلاثة صناعات مختلفة ." توصلا إلى أنه ليست هناك حالات مثالية قابلة للتطبيق

[1] - خضر كاضم حمود , موسى سلامة اللوزي : مرجع سبق ذكره , ص 92

1- Jean-Michel Plane ;Op.Cit, p 481

في مختلف الأزمنة والأماكن ولذا فإن المفكرين والباحثين في إطار النظرية الموقفية قد ركزوا على حقيقتين أساسيتين هما :

- المتغيرات البيئية والتي تتضمن كافة المتغيرات المتغيرة بالبيئة الخارجية كالاقتصاد والسياسية و الاجتماعية والتكنولوجيا والحضارية ...إلخ .

- المتغيرات الهيكلية وتتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالهياكل التنظيمية وحجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب وغيرها من المتغيرات بالمنظمة ذاتها". [1]

3-9- إمري وتريست : هذان العالمان أهتما بدراسة البيئة حيث أوجدا عدة أنواع من البيئات من خلال الدراسات التي قاما بها في ثلاث مصانع الأول مختص في الصناعات الغذائية والثاني في الصناعات البلاستيكية , والثالث مختص في صناعات الحاويات ومن خلال هذه الدراسة لهؤلاء توصلا إلى أن هناك أربع أنواع من البيئات

- ❖ **البيئة الهادئة نوعا ما:** وهي التي تمثل البيئة القليلة التعقيد ولا تشكل تهديدا أو قلقا كبيرا للمدرين ولا تؤثر على نمط اتخاذهم للقرارات.
- ❖ **البيئة الهادئة مع تقلبات:** وهي تتميز بعدم التغيير السريع (الإستقرار النسبي) والتغييرات تكون متوقعة, لذا فإن استمرار نجاح المنظمات يعتمد على دقة التنبوءات مما يعطي أهمية كبيرة لعملية التخطيط.
- ❖ **البيئة المزعجة المتغيرة :** وهنا نجد أن المنظمات تعمل في جو تنافسي مليء بالمتغيرات التي يصعب أخدها في الحسبان عند عمل التنبؤات لذا فمن الأفضل أن تبنى التنظيمات وفقا لأسلوب المرونة .
- ❖ **البيئة المضطربة المعقدة:** هي البيئة التي تتميز بالتعقيد العالي والتغيير الكبير.

ولما كانت البيئة هي ذلك الوسط الذي تحيا فيه المنظمة , فإن أي تغيير في البيئة من شأنه أن يؤثر على هذه الأخيرة ولما كانت البيئة تمتاز في العصر الحالي بشدة التغيير وعدم الإستقرار من شدة المنافسة , الانفجار المعرفي , والتطور التكنولوجي وغير ذلك من العوامل البيئية التي لها الأثر البالغ على المؤسسة .

10- النظرية الغرضية :

"تقترن بداية نشؤ الغرضية باستخدام قوى المهمات tasks forces خلال الحرب العالمية الثانية عندما ابتكرت القوات المسلحة فرق الغرضية ad- hoc teams تلك الفرق التي تنتهي

[1] - مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة الهيكل والتصميم , عمان , دار وائل للنشر,1999 / 2000 , ص 138

تنظيميا حال انتهاء المهمة التي أنشئت من أجل تحقيقها, ويمكن أن تستغرق هذه الفرق يوما شهرا أو سنة كما أن الأدوار المنجزة خلال الفريق متداخلة متبادلة معتمدة على طبيعة الهدف ومستوى تعقده كما أن المجموعة الواحدة يمكن شطرها إلى مجموعات فرعية , كل منها مسؤول عن هدف أو مهمة تختلف عن المهام الأخرى المطلوب انجازها ." [1]

أن ما يميز هذه التنظيمات هو أن لها القدرة على الاستجابة السريعة للتغير, ووجودها قد يدوم لساعات كما قد يكون لشهر آو لسنوات فقد لجأت وكالة نازة الأمريكية إلى حوالي ثمانية عشرة مرة لمثل هذا النوع من التنظيمات . تتميز كذلك بالوجود المؤقت فهي تزول مع نهاية المهمة التي وجدت من أجلها بهذه النظرية يتطلب وجود تكنولوجيا متطورة غير روتينية , أن الأفراد في هذا التنظيم يتميزون بنوع من الخبرة العالية ,ولو أن هذا الشيء من الناحية الثانية يؤدي إلى ظهور الصراع بين هؤلاء ,أن عدم وجود الهرمية في السلطة يؤدي إلى تلقي الأوامر من جهات عديدة والتي يتشتت معها التركيز أو ينشب الصراع , الاتصالات تتميز بالشفهية , تتميز هذه النظرية بالاقتراب الشديد من النموذج العضوي عند كل من ستولكر و بيرنز يقال أيضا أن الغرضية تصلح في التطبيق عندما تكون المنظمات فتية تميل إلى الدينامكية أكثر ومن ثم فهي سوف تنحى إلى التغيير أكثر. و لكن مع تقدم المنظمة في السن تصبح أميل إلى الاستقرار. هذا وقد تلجأ المؤسسات من حين لأخر إلى التنظيمات الغرضية , في الصيانة مثلا , إعادة التركيب لبعض الأجزاء , بالتعامل مع فرق خارجية من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

11- النظرية اليابانية (Z) :

وضع وليام أتشي نظرية (z) في بداية الثمانينات (1981) وقد لاحظ في دراسته تفوق تركز إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية , بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين وقد عزا أوتشي سر التفوق الياباني إلى

---

[1] - مؤيد سعيد السالم : مرجع سبق ذكره , ص ص 41-42

الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري , فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة خلق العامل السعيد في عمله." [1] وقد جاءت أفكار هذه الأخيرة كحلقة وسطية بين نظرتي "x.y" بحيث تعتبر المنظمة فضاء اجتماعي تذوب فيه المصلحة الفردية في الجماعية أو العامة وكذلك السلوك الفردي في الجماعي , انتهاج الديمقراطية و التشاركية وعموما يمكن إجمال دعائم الإدارة اليابانية فيما يلي:

1- "سيادة نظام الإدارة أو التنظيم العضوي.

2- جماعية الإدارة أو الإدارة بالإجماع.

3- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وسيادة نمط القيادة الاجتماعية والعدالة والتعاون .

4- حياد القائد أو المدير فيما يختص بقضايا الابتكار والمبادرات داخل المنظمات.

5- الرقابة الذاتية و ديمقراطية الرقابة الداخلية .

6- حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل يتم في المستويات الدنيا أو بين الزملاء.

7- دبلوماسية الأوامر .

8- سيادة الاتصالات الجانبية بدرجة أكبر من الاتصالات الرسمية .

9- المصفوفة هي أساس الهيكل التنظيمي." [2]

جاءت الإدارة اليابانية بمجموعة من القيم النابعة من وحي مجتمعها المتفرد بخصوصيته النادرة المستوحاة من عمق تاريخه وعراقة شعبه , التي لا يمكن بأي حال من الأحوال مطابقتها مع أي نموذج مجتمعي كان, حيث تكشف لنا هذه الأفكار عن ثقافة تنظيمية نوعية تشير إلى ولاء الأشخاص اللامشروط لمنظماتهم مع إعطاء الفرد الحرية في حل المشاكل الخاصة , التشجيع على المبادرة و الابتكار , تنمية التعاون والتخلي عن الرسمية , والتدرج الهرمي للسلطة , إن هذه المدرسة قد أوجدت مدمار أخر من مدامير التغيير على اعتبار الثقافة التنظيمية أساس للتغيير فإذا كانت السلوكيات الفردية والجماعية تنم عن ثقافة المنظمة فإن تغيير أي سلوك فردي أو جماعي يستوجب تغيير الثقافة , أو تكييفها مع المستجدات, ولكن إذا كانت الإدارة اليابانية قد استفردت بنمط خاص في التسيير مبني على حب العمل والولاء النوعي المتميز عن بقية الشعوب الأخرى فهل هذه الخاصة النوعية يمكن أن تكون نمط تسيير تعتمده دول أخرى من أجل الوصول إلى

---

[1] - سلمان محمود العميان : مرجع سبق ذكره , ص 57

[2] - زيد منير عبوي : التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته , عمان , دار أسامة للنشر , 2006 , ص 52

تحقيق مستويات معينة من الفعالية تكون مماثلة لتلك التي تحققت في بلد المنشأ لهذا النسق النظري هذا ما سوف يتبين من خلال عرض النظرية **(J, Z,A)** , التي تمثل النظرية اليابانية المطوعة للبيئة الأمريكية.

* **النظرية الأمريكية (A) :** قبل الذهاب إلى عرض النظرية اليابانية المطوعة للبيئة الأمريكية يجب أولا عرض مميزات هذه الأخيرة لمعرفة أين تم التحوير وجاء أن من خصائص النظرية الأمريكية كمايلي:

- "الرقابة تتم وفق نظام بيروقراطي .
- التنظيم مصمم للتعامل مع الدوران الوظيفي العالي للعمال . تقسيم العمل والتخصص .
- حركة انتقال سريعة من قبل الموظفين للمنظمات الأخرى.
- اتخاذ القرارات يكون فردي .
- التقييم يتم بطريقة رسمية يركز على الأداء (لضخامة التنظيمات)
- عملية التقييم تتم مرة كل سنة ."[1] توحي التنظيمات الأمريكية بالدينامكية الكبيرة والتغيرات المختلفة مدلولها الدوران العالي للعمل الذي يؤشر لعدم الاستقرار ,كذلك تتميز بإلغاء دور العمال في اتخاذ القرارات , والشكل الموالي يوضح بعض الاختلافات بين الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية.

*** خصائص المنظمات وفقا للنظرية A والنظرية ***

نظرية A الإدارة الأمريكية	نظرية Jالإدارة اليابانية

[1] - قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات) , عمان, دار وائل للنشر ط 4 , 2000 , ص 413

توظيف لمدة قصيرة	توظيف مدى الحياة
مسار وظيفي متخصص	مسار وظيفي عام
فردية في اتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات بالإجماع
المسؤولية الفردية	المسؤولية جماعية
تقييم رسمي متكرر	تقييم غير رسمي وغير متكرر
ترقيات سريعة	ترقيات بطيئة
اهتمام جزئي بالموظفين	اهتمام شامل بالموظفين

المصدر/ قاسم القريوتي , مرجع سبق ذكره ص414

***النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية** : نظرا لنجاح المنظمات اليابانية وتفوقها على الشركات الأمريكية في بيئتها ارتأت هذه الأخيرة أن تطبق هذا النموذج النوعي من التسيير في مؤسساتها ولكن مع نوع من التعديل في بعض الأجزاء ليتماشى وطبيعة الثقافة الأمريكية " التي تركز على الفردية , وتربط بين المكافآت والأداء. فالنظرية "z " تتعامل مع قوى عاملة أقل تجانس من العمالة التي تعمل في اليابان إضافة إلى هذا تستند آلية التسيير إلى مايلي :

- ❖ عملية التقييم تتم مرتين.
- ❖ التركيز على الأداء دون العلاقات الرسمية . اعتماد الشكل التنظيمي الأدهوقراطي .
- ❖ تقنين السلوك لضمان الولاء .
- ❖ الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وهذه الميزة تتمتع بها الإدارة اليابانية."[1]
- ❖ إنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تطبيق نمط تسيير مستوحى من ثقافة شعب يتمتع بصفة الولاء اللامشروط , وكيف لمحيط أن يتقبل ثقافة محيط أخر إذا كان , إذا كان الأول هو مزيج من الثقافات المختلفة والمتعددة التي هي الأخرى يجد أصحابها صعوبة في التجانس.

* خصائص التنظيمات وفق النظرية z

[1] - قاسم القريوتي : المرجع نفسه , ص 415

- يتم التوظيف لمدة طويلة .
- تتحدد المسارات الوظيفية وفقا لدرجة متوسطة من التخصص.
- يتم اتخاذ القرارات بالإجماع .
- يتم تحمل المسؤولية بشكل فردي.
- تتم عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة و أخرى رسمية ضمنية.
- تتم الترقيات بشكل بطيء.
- هناك اهتمام شامل بالموظفين ورفاهيتهم و

المصدر/ قاسم القريوتي, المرجع نفسه , ص416

من خلال كل ما رأيناه نستطيع القول أن الإدارة الأمريكية من أجل السعي أكثر نحوى تحقيق الفعالية سعت إلى أسلوب التسيير الياباني وفق تكييف لبعض المبادئ مراعاة للخصوصية المجتمعية مستحدثة في ذلك أسلوب أخر يمكن اعتماده من قبل بيئات أخرى .

كثيرة هي النظريات والدراسات التي عبرت عن موضوع التغيير التنظيمي إلا أنه أقل ما يمكن قوله هو أن القديمة منها مارس أصحابها التغيير ولم ينظروا له كحقل معرفي مستقل بذاته يمكنهم من بناء وتأسيس نسق نظري مختلف عما كان سائد آنذاك لأن نظرتهم للمنظمة كانت تمتاز بالضيق باعتبارهم لها نسق مغلق متجاهلين بذالك دور البيئة ومتغيراتها وأثرها على التنظيم.

12-مدخل التطوير التنظيمي:

يعتبر هذا المدخل من المداخل المعاصرة في إحداث التغيير في المنظمة وهو يتضمن تغييرا واسعا وطويل الأجل في المنظمة ويؤكد على الطرق التي يسلك ويتفاعل بها الأفراد , وبسبب سعة التغيير فإنه يمتد لتحسين العلاقات داخل المنظمة وتشجيع العمل كفريق ."ويلعب العامل المساعد في التغيير change agent دورا أساسيا في تطوير المنظمة فهو الذي يوفر القيادة الفنية والمهنية اللازمة لتحسين كيفية الأداء , ولابد أن يحوز العامل المساعد على ثقة أعضاء المنظمة من خلال قدرته على تشخيص المشكلات , ومعرفة الطرق السلوكية المناسبة ولابد أن يلقي دعم وتشجيع إدارة المنظمة المستفيدة ." (1) وهنا يمكن بالموازاة طرح السؤال التالي من الذي يقوم بالتغيير هل أعضاء المؤسسة وحسب أم هناك أطراف أخرى , حيث هذا المدخل النظري يشير إلى الاعتماد على الخبراء والمستشارين كعوامل مساعدة في التغيير,وهذا ما تلجأ إليه بعض المنظمات على اعتبار أن لهؤلاء من الخبرة ما يمكنهم من صياغة نماذج تغيير تلائم طبيعة نشاط التنظيم محل التغيير.

وفيما تنوعت النظريات بين الكلاسيكية والكلاسيكية الجديدة , إضافة إلى الحديثة منها ثم المعاصرة , منها من مارس أصحابها التغيير مثل فريدريك تايلور الذي قام بإحداث التغيير على طريقة العمل حيث كانت فيما سبق مبنية على المحاولة والخطأ إلى الطريقة المثلى الوحيدة للأداء التي أسست على مبادئ علمية محسوبة جيدا ;وإلتون مايوا و ذلك من خلال إعادة جدولة العمل أحيانا وتغيير الظروف الفيزيقية أحيانا أخرى ثم الوصول إلى أثر التنظيم الغير الرسمي عن طريق القيام بمجموعة من التجارب في كل مرة يغيرون أحد المؤثرات التي يرونها ضرورية في التجارب المقامة وغيرهم من العلماء الذين أسسوا لأفكارهم بناءا على الانتقادات الموجهة لهؤلاء نظرا لكونهم في دراساتهم لم يزودوا الحقل المعرفي بنسق نظري شامل , و السبب في كون القدامى من العلماء لم يهتموا , ولم يتخذوا من التغيير موضوعا لصياغة نسق نظري مستمد من دراسة هذه الظاهرة هو أن التنظيمات كانت في البداية أكثر استقرارا وانغلاقا على العالم الخارجي فمورس التغيير من أجل تدعيم الاستقرار والفعالية للمؤسسة أو المنظمة أما ونظرا لكون العصر الحديث يمتاز بسرعة التغير, والانفتاح اللامحدود الذي دعمته العولمة فإن التغيير أصبح ضرورة لا خيار من أجل مواكبة التقدم والتطور ومن أجل ذلك سارع العلماء لإيجاد النماذج النظرية التي من شأنها أن تواكب الواقع المتغير للمنظمة وتفسره بل إن معظمها كان بمثابة الدعامة الأساسية للتغيير سواء كان هذا الأخير ممثلا للتطوير في جانب من الجوانب أو جاء بالمعنى الحقيقي له

[1] - حسن الشماع : مرجع سبق ذكره , ص , ص 225 – 226

ممثلا بإعادة الهيكلة والهندسة والتغيير التكنولوجي وذلك من اجل الوصول إلى درجات معينة من الفعالية.

خلاصة الفصل :

إن الفضاء الزماني والمكاني والصيرورة الظرفية التي تواجد فيها العلماء والمنظرين كان سببا للتنوع النظري و اختلافه نظرا لتباين زاوية الدراسة التي اهتم بها كل عالم وباحث . والتغيير كظاهرة إنسانية اجتماعية, إن كانت أحيانا مرادفة للفعل القهري الإلزامي , أو تميزت بالطوعية التلقائية العفوية فإنها في الأخير دالة على النمو الإستمرار, هذه الأخيرة تعدد دارسوها بدءا بماكس فيبر الذي وإن أعتبر أحد مؤسسي علم اجتماع التنظيم ,إلا أنه لم يتطرق إليها على مستوى عال إلا أن الذين جاؤوا من ورائه اتخذوا من نقد دراسته المنطلق الذي أسسوا من خلاله أنساقهم النظرية الفرعية وإن كانت رؤاهم محدودة فيما يخص الظاهرة , أما المدرسة العلمية فقد مارس مؤسسها التغيير أكثر من اهتمامه بالتنظير للظاهرة ,وكذلك مدرسة العلاقات الإنسانية ,من خلال إعادة جدولة أزمنة العمل, وتغيير علاقات العمل بين العاملات في حين أن كارل ماركس يعتبر من بين الذين اهتموا بإيجاد مدخل نظري ذو نطاق اهتمام واسع بالتغير الاجتماعي ككل وذلك من باب التقسيم الطبقي للمجتمع في ظل النظام الرأسمالي , الذي يتكرس فيه الصراع بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج والطبقة الفقيرة المستغلة , وفي نفس السياق سار لنين ليصل إلى أن التغيير لابد أن يكون عن طريق الثورة , ومن الوجهة نفسها يأتي روبرت ميشلز حاملا التوجه عينه وإن كان الاختلاف ظاهر حيث اهتم هذا الأخير بدراسة التحول البيروقراطي,أما البنائية الوظيفية وإن بلغت من التجريد ما جعل منها لا ترى الواقع الحقيقي إلا أنها ومن التوازن انطلقت نحوى التغيير.

وإذا كانت هذه هي عبارة نظريات كلاسيكية , فإن الحديثة منها جاءت مع ازدهار العلوم السلوكية , كعلم النفس و الانتروبولوجيا ...إلخ والتي تفردت بالحاجات الإنسانية التي تحرك دوافع الإنجاز لدى الفرد , حيث تقترن قوة هذا الأخير بمدى الإشباع للحاجات المتعددة المستويات , فيما ورد من النظريات أيضا اتخاذ القرارات المبنية على الاختيار العقلاني بين البدائل المتاحة , في ظل وقوع مشكلة ما , وبدوره النسق الاجتماعي الفني ازدهر مع الأبحاث التي قامت بها وود وارد مبينة من خلالها كيف أن التغير التكنولوجي يؤثر على نظم العمل وعلاقات العمل والتفاعل بين الأفراد أما أحدث المقاربات النظرية فاختلفت وتعددت أيضا وكان اهتمامها واضح بالتغيير منها نظرية الإدارة بالأهداف والتي حاولت من خلال المبادئ التي وضعتها مراعاة أهداف التنظيم والأفراد وإعطاء الأفراد حق المشاركة والتعاون مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات نظرية النظم التي انطلقت من مبدأ التكامل والتساند بين النظم الفرعية وأن أي تغيير في إحداها سوف يؤدي بالضرورة إلى التغيير في الأخرى , وليس ببعيد عنها نمت الموقفية أو الظرفية التي تفردت بدراسة أثر الظروف البيئة المتغيرة متبوعة هذه الأخيرة بمجموعة من

الدراسات التي عززت من أثر البيئة على التنظيمات وأشكالها فأتى كل من ستولكر وبيرنز بنموذجين من التنظيمات العضوي و الآلي وروافد منها اهتمت بأثر البيئة وصنفت التنظيمات حسب البيئة التي تواجدت فيها في كل من دراسات إمري و تريست .

أما وليام أوشي ففي حديثه عن الثقافة التنظيمية حاول أن يبين ما لها من الأثر الذي يجب مراعاته فهي قد تكون في بعض الأحيان بمثابة المعوق الذي يؤثر على عملية التغيير, ومن الناحية الأخرى ظهرت الغرضية التي أتت بفكرة أن هناك أنواع من التنظيمات تنشأ من أجل أغراض معينة ثم تزول بزوال مبررات وجودها , وبدورها إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر كنموذج نظري حديث رادفت التحسين والتطوير المستمر المبني على التغيير المتواصل بغية إرضاء أطراف التعامل , أما مدخل التطوير التنظيمي فهو الآخر اهتم بالتغيير على النطاق الواسع مع ضرورة التدخل من قبل المستشار أو الخبير في التغيير .أما إعادة الهندسة أو كما تسمى من قبل البعض إعادة الهيكلة فهي الأخرى نموذج عملياتي للتغيير للوصول إلى فعالية أكبر للمؤسسة. إن هذه النماذج النظرية المتعددة اهتمت بالتغيير التنظيمي من جوانب متعددة وإن كانت الكلاسيكية قد أهملت البعد المتغير للظواهر, واقتصرت على ممارسة التغيير من أجل تدعيم فعالية المؤسسات محل بحثها, إلا أن الحديثة تطرقت للظاهرة.

الفصل الثالث

*الفــعاليــة التنـظيـمية *

تمهيد

أولا- الفعالية

ثانيا- صور الفعالية

ثالثا- مداخل النظرية المفسرة للفعالية

رابعا- العوامل المؤثرة على الفعالية.

خامسا- معايير قياس الفعالية.

سادسا - أسباب الاختلاف في معايير الفعالية

سابعا - اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية

ثامنا- تقدير فعالية المنظمة

تاسعا - خصائص المنظمة الفعالة.

عاشرا- عوامل زيادة الفعالية

خلاصة

تمهــيد

إذا كانت الفعالية التنظيمية هي المرادف لتحقيق الأهداف فهي لا تتآى أن تكون المطلب الذي تطمح إليه أي مؤسسة, والهدف الذي تصبوا للوصول له من خلال أي سياسة تتبعها أو أي تغيير تقوم به على المستوى الداخلي منها وإن كان مفهوم الفعالية يتصف بالغموض من ناحية ومن الناحية الأخرى بقلة الدراسات التي ألقت الضوء عليه , والذي ولهذا السبب عرف بالغموض , إلا أنه في العصر الحالي عاد بقوة ليستحوذ على مجال واسع من الإهتمام من قبل العلماء والمختصين في المجالات العلمية المختلفة نظرا لما لهذا المفهوم من أهمية بالغة في إعطاء صورة عن المنظمة فيما إذا كانت فعالة أم لا وذلك في ضوء الأحكام النسبية نظرا لتعدد معايير قياس الفعالية.

أولا - الفعالية التنظيمية:

يعتبر مفهوم الفعالية من أعقد المفاهيم وأكثرها غموضا بالشكل الذي أصبح معه الأكثر إقبالا على الدراسة من قبل الباحثين والمتخصصين في مجالات مختلفة على اعتبار أن هذا المفهوم ذو أبعاد اقتصادية واجتماعية , وحتى التنظيمية بعد أن كانت قليلة هي الدراسات التي اهتمت به . فإذا استهدف فريدريك تايلور الوصول إلى درجة معينة من الفعالية في ضوء زيادة الإنتاج من خلال دراسته الشهيرة عن الحركة والزمن فإنه تمكن من إعطاء طريقة معينة لسير العمل دون أن يكون تصور معين لهذا المفهوم وقد دأب العلماء على العمل مهتمين به استطاعوا بعد ذلك أن يضعوا تعريفات معينة له اختلفت حسب المداخل المفسرة للمفهوم ذاته بعد أن وصف في البداية بالغموض نظرا ما لهذا الأخير من المعايير المتعددة التي تجعل منه لا يقاس بنفس الطريقة عند كل المؤسسات فهو يحدد وفق مؤشرات نوعية مختلفة تتحدد بناءا على الأهداف المراد تحقيقها ,ويتقاطع هذا المفهوم إلى حد ما مع مفهوم الكفاءة إلى بلوغ التساوي في بعض التعريفات , أما الفعالية فإن تعدد التعريفات التي وجدت في شأنها لم يمنع من أن تصب في نطاق واحد ألا وهو تحقيق الأهداف. " و لكن من جهة أخرى يمكن اعتبار مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية و الخارجية. أما مفهوم الكفاءة فغالبا ما يركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة."[1]

***- أما الكفاءة :** تشير إلى أن الموارد المطلوبة لإنجاز هدف ما أقل من النتائج المحققة , فهي العلاقة بين المنافع والكلفة أو بين المدخلات والمخرجات .

$$\textbf{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$ "[2]

---

[1] - صالح بن نوار, مرجع سبق ذكره , ص 196

[2] - نجم عبود ,إدارة العمليات النظم والعمليات والاساليب الحديثة , الجزء الأول , مركز البحوث ,المملكة العربية السعودية , ص 9

وفي إشارة أخرى للكفاءة يمكن القول هي استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة , وعليه فالكفاءة تمثل البعد الاقتصادي في حين أن الفعالية هي تحقيق الأهداف في إطار مؤشرات نوعية تختلف على حسب اختلاف أهداف المؤسسة ويعتبر مؤشر الكفاءة هو واحد من معايير قياس الفعالية و إن اختلفت الأهداف من حيث المدى الذي يتراوح بين الطويل و القصير.فإن معيار البقاء هو دليل الفعالية للمؤسسة في المراحل العمرية الأولى .

ثانيا - صور الفعالية:

تأخذ الفعالية عدة صور مختلفة منها الصورة الإقتصادية والمتعلقة بالمخرجات ومنها الإجتماعية التي تتمحور حول العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ومنها التنظيمية والي يكون الأساس فيها هو البناء التنظيمي وتظهر في الأتي :

1- **الصورة الإقتصادية** وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها .
- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة .

2- **الصورة الاجتماعية :** وهي التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كعناصر فاعلة وليس كعوامل إنتاج , و تأخذ هذه الصور الأشكال التالية :

- المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة .
- طبيعة العلاقات القائمة داخل المؤسسة.
- النشاطات الاجتماعية .

3- **الصور التنظيمية:** وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و تأخذ الصور التالية:

- احترام الهيكلة الرسمية التي تعبر عن إرادة الإدارة العامة في تحديد معالم التنظيم القائم, والتي تختلف عن الهيكلة الفعلية , والتي هي عبارة عن تفاعل بين الهيكلة الرسمي والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة .
- <u>العلاقات بين المصالح:</u> باعتبار أنه لكل مصلحة أهداف خاصة بها تسعى إلى تحقيقها, وتتبع طريقة متفردة في الوصول إليها, وهذا الاختلاف هو ما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى نشوب الصراعات التي قد تؤدي إلى عرقلة مستوى تحقيق الأهداف .

- نوعية انتقال المعلومات وانسيابها: بالشكل الأفقي أو العمودي الذي يوحي بالتنسيق بين أجزاء التنظيم.
- مرونة الهيكلة: وتعني قدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيير في البيئة الخارجية وضرورة التغيير للهيكل وفق ما تمليه الظروف.

رابعا - المداخل النظرية المفسرة للفعالية :

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية وحالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف جامع مانع لهذه الأخيرة أدى إلى تعدد المعايير التي تقاس بها الفعالية وان كان الغالبية منهم اتفقوا على أنها تعني تحقيق الأهداف إلا أن هذا من الناحية الأخرى أدى إلى وجود العديد من المداخل النظرية التي تفاوتت بين التقليدية والمعاصرة ألا و هي :

مدخل تحقيق الهدف , مدخل النظم , مدخل العناصر الإستراتيجية , مدخل القيم المتنافسة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية , ثم تقوم بتحويل الموارد (المدخلات) إلى سلع وخدمات , ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات."[1]

1-مدخل موارد النظام :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة , و يهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات , فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة."[2]

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجوعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية, و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية, و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

- **مجموعة النظم الفرعية المترابطة:** وتمثل مجموعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة في ظل بناء هرمي يحدد الارتباطات والتفاعلات بينها.

---

[1]- صالح بن نوار , مرجع سبق ذكره , ص 202

[2] - مؤيد سعيد السالم : مرجع سبق ذكره , ص 39

- **الاختلاف :** وجود عدة أقسام داخل المؤسسة بحيث لكل قسم ظروفه كذلك لكل قسم مدخلا ته ومخرجاته , تختلف من قسم لآخر .

- **الكلية :** أي أن الفرع من هذه المؤسسة لا يعمل إلا في ظل التساند الوظيفي بين الفروع المختلفة.

أ- **الأهداف :** لأي مؤسسة أهداف مسطرة تسعى لتحقيقها.

- **أهداف المجتمع :** وهي الأهداف الخاصة بإنتاج السلع والخدمات التي يتم من خلالها إشباع حاجات هذا الأخير.

- **أهداف المخرجات :** تتعلق بالشكل السلعي المنتج أوفي حال كانت المؤسسة خدمية سوف تتعلق بنوعية الخدمة المقدمة .

- **أهداف النظام:** وتعنى بالوضعية المرغوب فيها من حيث مثلا مستوى النمو و الاستقرار.

- **أهداف خاصة بالمنتج** : وهي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتوج , مثل الجودة والنوعية الكمية.

ب- **المعلومات المرتدة :** وتعني المراجعة أو الرقابة وتحديد الإنحرافات الخاصة بتحقيق الأهداف وتتم من خلال اختبار النتائج , التقارير ....الخ.

ت- التأثير السلبي: تعمل كل من الرقابة السلبية والرقابة الإيجابية على تقليل الإضطراب أو الخلل في النظام , بحيث تساعد على تحديد المدخلات الجديدة وإعادة هيكلته للقضاء على هذا الخلل

ث - الاستقرار والتأقلم : قد تكون الأنظمة المفتوحة مستقرة أو قابلة للتأقلم أو التكيف مع معطيات البيئة الخارجية , فالاستقرار يعني محاولة المؤسسة المحافظة على علاقاتها كما هي بينما التأقلم يعكس رغبة المؤسسة , من خلال إضافة أجزاء جديدة للهيكل أو إقامة علاقات جديدة. و من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

- "عدم الفصل بين مفهومي الكفاءة والفعالية .
- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في المنظمات الغير الربحية.
- تعدد مكونات النظام الداخلية والخارجية يعني تعدد قيمها واختلاف وجهات النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة, ووسائل تنفيذها, واختيار وتطبيق وسائل الفعالية.

- الافتراض القائم على أن المنظمة خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية."[1]

2- مدخل العمليات الداخلية :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة , و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة , وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم ; و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل : وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة ,هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية .و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما .
و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب, إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية, فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية." [2]

3- مدخل قياس الأهداف:

يعد مدخل الهدف أقدم المداخل استخداما لقياس الفعالية التنظيمية, حيث اعتمدت بقية المداخل التي تم التوصل إليها على مدخل الهدف كأساس لبنائها – وينطلق هذا المدخل لقياس الفعالية التنظيمية من افتراضين:

الأول: أن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها.

الثاني: وأنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها."[3]

---

[1] - عالية خلف أخوارشيدة : المسألة والفعالية في الإدارة التربوية , دار الحامد للنشر , عمان , 2006 , ص87

[2] - عبد الهادي مسلم : تصميم وتحليل المنظمات ,الإسكندرية , الدار الجامعية , 2001 / 2002 , ص 172

[3] - عالية خلف اخوارشيدة : مرجع سبق ذكره , ص 86

- مدخل الهدف السائد: ويقصد به الهدف الرسمي المعلن مثل حجم الإنتاج في المؤسسات الصناعية.
- مدخل تعدد الأهداف : في الكثير من الأحيان تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد فإن كان حجم الإنتاج غير كامل لقياس الفعالية , فإنه يمكن قياس الفعالية من خلال أكثر من هدف مثل تحقيق الأرباح ورضا العمال في آن واحد.
- مدخل الأهداف الوسطية: يتم الاعتماد في هذه الحالة على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية أو تستخدم مؤشرات عامة للفعالية كالقدرة على الابتكار والإبداع وكذلك قدرات المؤسسة على التنمية والتكوين."[1]
- مدخل الأهداف المرحلية: وهي الأهداف التي تضعها المؤسسة وتكون مربوطة بفترات زمنية القصيرة والطويلة والمتوسطة المدى.

ومن أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل :

* الإنتاجية : وتمثل عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة.

* الرضا الوظيفي: الروح المعنوية, درجة التعاون بين الأفراد, الإقبال على العمل, التغيب.

* الكفاءة : نسبة المدخلات على المخرجات

* الربحية : تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة.

كما يعتمد مدخل الأهداف على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة, فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية ,وغير قابلة للقياس , في حين أن الأهداف التشغيلية,غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس ,ومن أكثرها شيوعا في قياس فعالية المنظمات خاصة منها الاقتصادية نجد _الربحية , النمو , وحصة المنظمة في السوق."[2]

لكن الملاحظ أن هذا المدخل يواجه مجموعة من الصعوبات , ومن أبرز **معايير** القياس حسب هذا المدخل : الإنتاجية , الرضا الوظيفي الذي يبرز من خلال التعاون في العمل وكذا معدلات الغياب , إضافة إلى الكفاءة , الربحية , ولكن الأشياء التي يمكن قولها عن هذا المدخل هي :

---

[1] - عبد الوهاب سويسي : قياس الفعالية التنظيمية باستعمال لوحة القيادة , أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم الإجتماع , إشراف الأستاذ عبد الحميد زعباط , 2003 / 2004 , ص 21

[2] - صالح بن نوار: مرجع سبق , ذكره , ص 205

- قد تحدد المنظمة أكثر من هدف وقد تكون في النهاية هذه الأهداف متعارضة مما يصعب عملية قياس الفعالية للمؤسسة.فمثلا قد تسعى المؤسسة إلى تحقيق هدف الجودة والتكلفة فمن ناحية جودة المنتوج تتطلب رفع الكلفة الذي يحول دون الإقبال من قبل المستهلك وهنا يكمن التعارض ولا يمكن قياس الفعالية دون الأخذ بعين الإعتبار الجودة , التكلفة , النوعية.
- صعوبة تكميم الأهداف لدى بعض المؤسسات لأنها غير واضحة خاصة الغير مادية منها, مما يحول دون الدقة في قياس الفعالية.
- البعد الزمني للأهداف هل يتم التركيز على الأهداف الطويلة الأجل, القصيرة المتوسطة.
- إن المشاركة في وضع الأهداف من قبل العديد من الأشخاص ولو كانت هذه الأهداف واضحة وبالتالي فإن التقييم لمدى الفعالية قد يكون من المنظور الخاص لواضع الهدف وبالتالي كل المشتركين لهم تقييمهم.

4- مدخل العناصر الإستراتيجية :

" يفترض هذا المدخل أن فاعلية المنظمة مبنية على إرضاء طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها تلك التي تأخذ مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل و جودها.
وهذا المدخل يشبه إلى حد ما وإن ركز على جوانب مختلفة , فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية , لكن همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة , فالجامعات الحكومية مثلا تهتم بالفاعلية التنظيمية من حيث عدد الطلبة المتخرجين وليس الذين يوظفون." [1] و هذا المدخل يرى في المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح من أجل السيطرة على الموارد التي تساهم في إرضاء العملاء, ولهذا يسمى هذا المدخل في بعض الكتب مدخل إرضاء الأطراف المتعاملة التي يجب من أجلها تحصيل الموارد الضرورية لذلك.

---

[1] - مؤيد سعيد السالم : مرجع سبق ذكره , ص40

*** أطراف التعامل مع المؤسسة**

الأطراف	الهدف
المورد	التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها .
المستهلك	الحصول على مستوى عال من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية
العامل	الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف ملائمة قدر الإمكان .
المالك	تحقيق أعلى عائد استثمار .
المدير	الحصول غلى امتيازات كبيرة وأكبر قدر من السلطة .
الدولة	الإلتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط .
المجتمع	المساهمة في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاه الإجتماعي .

الجدول من تصميم الباحث عبد الوهاب سويسي

إن المدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل بهدف التعرف على فعالية المنظمة لابد من أن يبدأ بسؤال هذه الفئات لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة , ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها , ثم تحديد التوقعات التي يمتلكها نحوى المنظمة وماذا يريد منها فكل واحد من هذه الأطراف الإستراتيجية لديه أهداف يسعى إلى تحقيقها.وما هي الوسائل التي سيستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه." (1)

ولكن ما قد يعقد الأمر هنا يتمثل في تحديد كافة الجهات ذات الأثر الأكبر على المنظمة , وأي العناصر أحق بالاهتمام أكثر من الآخر,وهذا راجع إلى التغيرات المستمرة في الظروف وفي الموازين وفي المزاج العام , ولذلك قدم هذا المدخل نماذج أخرى من أجل الإجابة على هذا السؤال وبالتالي على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتماشى مع ظروفها وطبيعة عملها من بين أحد النماذج الآتية :

1 - صالح بن نوار : مرجع سبق ذكره , ص 207

* **النموذج النسبي:** يرى أصحاب هذا النموذج ضرورة إعطاء نفس الأهمية للأطراف المتعاملة ولا يمكن تفضيل أحدها على الآخر.

* **نموذج القوة :** يرى هذا النموذج من جهته أن على المنظمة تحديد أقوى الأطراف تعاملا ومن ثم إشباع رغباته ولو كان على حساب الأطراف الأخرى المتعاملة مع المنظمة , باعتبار أن هذا الطرف القوي هو الذي يكون بالغ الأثر على بقاء واستمرار هذه الأخيرة .

* **نموذج العدالة الإجتماعية :**يعمل هذا النموذج على عكس سابقه حيث يذهب إلى إرضاء الأطراف الأقل تعاملا مع المنظمة , وإشباع رغباتهم وحاجاتهم بهدف التقليل من خالات عدم الرضا , وإذا لم ترد شكاوي من الأطراف المتعاملة تمثل دلالة عن الرضا , أما في حال ظهور الشكوى أو التذمر فهذا يعني ضرورة البحث عن الأسباب الموصلة لهته الحالة ومعالجتها لضمان الرضا لجميع الأطراف .

***النموذج التطوري :** إن أهمية أطراف التعامل تختلف وتتغير مع الزمن, وكذلك تتغير خلال المراحل العمرية للمنظمة ففي بداية نشأتها يكون المستهلكون هم الأطراف الأكثر تأثيرا على المنظمة وبالتالي يجب إعطاء هم من الأهمية التي تمكن هذه الأخيرة من ضمان مكانتها في البيئة المحيطة بها ,وعندما تتمكن من ترسيخ قواعدها وأسسها بعد فترة زمنية محددة ,تجد نفسها قد غيرت اهتمامها نحوى أصحاب الأسهم لتحقيق معدلات الربح المناسبة موسعة نطاق تواجدها. فالمنظمة الفعالة يجب أن تختار الأطراف حسب الظروف التي توجد فيها , وتقييم فعاليتها بناءا على مدى تحقيق أهداف الطرف المتعامل , ومدى إشباعها لرغباته

إن أهم ما يميز هذا المدخل هو النظرة الشمولية التي تميزه عن غيره من المداخل آخذا بذلك العوامل الداخلية والخارجية , التي تؤثر على أداء المنظمة , دون إهمال مسؤولية المنظمة أمام المجتمع الذي تعمل فيه الشيء ربما الذي أهملته المداخل التقليدية .

5- مدخل القيم المتنافسة :

المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها. ليس غريب إذن إن رأيت مالك المنظمة يقيم فعالية المنظمة بأسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير الحسابات, أو مدير الإنتاج... ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع."[1] وبناءا على نماذج دراسة الفعالية التنظيمية السابقة تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة والمتعارضة .

- "**المجموعة الأولى:** المؤسسة / الأفراد , فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل , أما التركيز على المؤسسة , فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات .
- **المجموعة الثانية :** المرونة / والجمود وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة , بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع. بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي و الإلتزام بالإجراءات التي تحكم العمل. " [2]

➢ "**التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

➢ **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام الإدارة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجيةوالعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

➢ **الهيكل الجامد :** يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من الأعلى إلى الأسفل و الإلتزام بإجراءات ونظم العمل وهو نمط مشابه للهيكل العضوي

➢ **الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى, وهو نمط مشابه للهيكل العضوي, ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناءا على بعدي توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية."[3]

---

[1] - مؤيد السالم : مرجع سبق ذكره , ص41

[2] - عبد الوهاب سويسي : مرجع سبق ذكره , ص 21

[3] - عبد الهادي مسلم: مرجع سبق ذكره, ص178

➢ **نموذج العلاقات الإنسانية :** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن .وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل,وتكون وسيلتهم في ذلك هي الإهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية .

➢**نموذج النظام المفتوح :**ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية." [1]

➢**نموذج الهدف الرشيد :** يهدف هذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية من خلال وضع خطط واستراتجيات لتحقيق وتعظيم الأهداف بالاعتماد على الهيكل الجامد.وهذا المدخل يعكس التوجه الخارجي للإدارة .

➢**نموذج العمليات الداخلية:** يعتمد هذا النموذج على نظم الاتصال والمعلومات الجيدة وصنع القرارات الرشيدة التي تساهم في تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال الاعتماد على هيكل تنظيمي جامد.

يوضح مدخل القيم المتنافسة خطورة فرط الاهتمام بنموذج واحد من هذه فالاهتمام فدرجة المرونة الزائدة قد تؤدي إلى الفوضى , كما أن إحكام الرقابة قد يؤدي إلى التصلب والجمود الداخلي كما أن الإهتمام بالعاملين قد يؤدي يتحول إلى اللامبالاة و الاستهتار, كما أن الاهتمام بالبيئة الخارجية قد يؤدي إلى الدخول في صراع مع الأطراف الخارجية من أجل الحصول على الموارد . وعليه فإن الإهتمام بنموذج واحد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة إن مداخل قياس الفعالية تعددت وتنوعت فمنها من اهتم بالعاملين ومنها من وضع مؤشر إرضاء أطراف التعامل بالموازاة مع ذلك .

---

[1] - عبد الهادي مسلم : مرجع سبق ذكره , ص 179

المقارنة	المداخل التقليدية			المداخل العصرية		
	موارد النظام	العمليات الداخلية	الأهداف	مدخل نظامي	أطراف التعامل	القيم المتنافسة
موضوع الفعالية	الحصول على المدخلات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	المخرجات	المدخلات + المعالجة + المخرجات	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة	أمر شخصي ترتبط بقيم الفرد و تفصيلاته
أساليب قياس الفعالية	- القوة التفاوضية - المرونة - الكفاءات	- مناخ تنظيمي ملائم - روح الفريق - الدافعية	- الإنتاجية - الكفاءة - الربحية	- القدرة على تأمين الاحتياجات - القدرة التنافسية - كفاءة المعالجة -مرونة التكييف مع البيئة الخارجية	- التحفيز - المشاركة تكامل أهداف الأطراف	التوازن مع مختلف المعايير السابقة
الاستفادة	بالتركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	لما تكون الأهداف واضحة و قابلة للقياس و محددة في إطار زمني	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات و المخرجات	لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوية وعلى المؤسسة الإستجابة .	في حالة عدم وضوح الأهداف و الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن

<u>المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية</u>

المصدر :(عبد الوهاب سويسي : مرجع سبق ذكره , ص 26)

خامسا- العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم :إن المنظمة باعتبار أنها فضاء منفتح على البيئة الخارجية فهي تتأثر بكل ما له علاقة بهذه البيئة وباعتبارها كلا متكاملا ففعاليتها مرهونة بجملة من العوامل الداخلية التي من شأنها أن تؤثر على هذه الأخيرة ومن هذه العوامل التي شأنها أن تؤثر على فعالية التنظيم هي النظام الإقتصادي , البيئي, السياسي , الرقابي .

1- النظام الإقتصادي :

إن المؤسسات التي يكون فيها تقسيم العمل على درجة عالية بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك التي يكون فيها مستوى تقسيم العمل منخفض .

إن المنظمات التي يكون فيها عدد المختصين في التقسيم الإداري تكون فعالة, على العكس من تلك التي يكون فيها عدد المختصين في التقسيم الإداري منخفض.

الآلية المرتفعة في المؤسسة توحي بفعاليتها, بعكس تلك التي تكون على مستوى ضعيف من الآلية.

2- النظام السياسي: ليس المقصود بالنظام السياسي هو النظام العام الذي يحكم المجتمع وإنما السياسة الداخلية للمنظمة وفي ضوء هذا يمكن القول ان المنظمات ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بمايلي:

إن المنظمات التي تراعي في قراراتها رغبات وحاجات العاملين هي الأكثر فعالية من تلك التي لا تمثل رغبات عمالها.

- إن ضبط القرارات ومنطقية إتخادها يجعل المنظمة أكثر فعالية من تلك التي تكون منطلقاتها غير محسوبة.
- إن المنظمات ذات الإستقلالية الكبيرة تمتاز بالفعالية على عكس تلك التي تتصف بمحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تتوفر على إيديولوجيا نابعة من صميمها تكون واضحة ومحددة فعاليتها عالية.
- إن وجود الأعضاء المؤثرين في المنظمات بإمكانهم جعلها أكثر فعالية .

3- **النظام الرقابي :** إن المقصود بالنظام الرقابي هو الإجراءات التي تجعل العاملين أكثر تمسك بأهداف المنظمات عليه يمكن تحديد سمات المنظمة الفعالة من هذه الناحية على النحو التالي :

- إن أنظمة الجزاءات الحازمة احتمال ان تؤدي إلى فعالية المنظمة أكثر من تلك التي تتميز بالتساهل عما يدور بداخلها . ولكن البعض من هذه المنظمات يحبذ أن تكون الأنظمة الجزائية متدرجة لكي تكون فعالة .
- إن العلاقات المحددة بين الرئيس والمرؤوس والموضوعية تجعل المنظمة أكثر فعالية بخلاف لو كانت العلاقات داخلها خاضعة لأهواء الرئيس ومزاجه .
- إن انسيابية المعلومات داخل المنظمة , في كل الإتجاهات (الرأسية , الأفقية , الدائرية) يجعل منها فعالة .

4- النظام البيئي: تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة:

- تعتبر المنظمات الأكبر حجما الأكثر فعالية من تلك الصغيرة الحجم.
- إن قدرة المنظمة على إحداث الأثر الإيجابي في محيطها التي هي جزء منه تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متقوقعة على نفسها ليس لها امتداد طبيعي أو اجتماعي.

سادسا- معايير قياس الفعالية: اختلف العلماء في إعطاء مقاييس موحدة للفعالية,

- يعطينا **"كابلاو** " نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات ويرتكز هذا النموذج على أربعة عناصر هي: الإستقرار , والتكامل , ورغبة العاملين , والتحصيل . فأما الإستقرار فيمثل قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات أما رغبة العاملين فتعني إرادتهم في الإستمرار في المنظمة والمشاركة في أعمالها , وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجات هؤلاء العمال وأخيرا يعني التحصيل النتيجة النهائية لأعمال المنظمة وأنشطتها." [(1)]
- أما **دوبراين** فقد حدد أربعة عشرة معيارا للفعالية موردا هذه المعايير كلها على اعتبار أن هذا المفهوم معقد لإحتوائه على عناصر كثيرة مما يجعل من الصعب الإعتماد على مقياس واحد في قياسها .هذه المعايير هي :

بلوغ الأهداف , وتحقيق الأرباح , وخفض التكاليف , والمسؤولية الإجتماعية , الإستخدام الكفء للموارد , وإنتاج السلعة أو الخدمة , وأعدادها وأصنافها , ودرجة رضا المستهلكين , درجة الرشد في الأداء الفني والإداري , مدى توقعات المتعاملين مع المنظمة , وانتظام العمالة وعمر المنظمة , واستقرار الأعمال . وتكامل جهود العاملين .

[1] - سعيد يس عامر , علي محمد عبد الوهاب : مرجع سبق ذكره , ص 217

- وأتى **سايلز** بثلاثة معايير للفعالية وهي الإنتاجية , الرضا , التطوير , أما الإنتاجية فهي تمثل كمية الإنتاج في ظرف مدة زمنية معينة , الرضا وهو التعبير عن مدى إشباع الحاجات للعاملين , التطوير وهو مرادف لتدريب للعاملين .
- أما بولس وتاننبوم فأعطيا ثلاثة معايير للفعالية وهي : الإنتاجية , والمرونة , وغياب النزاع الداخلي
- أما **برايس** فاعتبر الفعالية هي تحقيق الأهداف , مع وضع خمسة عوامل أخرى سماها العوامل الوسطية والتي تتحقق في وجودها النتيجة المرغوبة من قبل المنظمة , هذه العوامل هي :

الإنتاجية, اتساق السلوك, والروح المعنوية المرتبطة بإشباع رغبات العمال, التكيف وهو استجابة المنظمة لمطلب التغيير.استقرار المنظمة وتقبل المجتمع لها .

- وقد ذهب **موت** إلى إعطاء مجموعة من المقاييس المشابهة والذي جاء بها بناءا على دراسته لعدد من المنظمات وهي: الإنتاجية, التكيف, والمرونة.

ولكنه بالمقابل يقسم الإنتاجية إلى ثلاثة جوانب كمية ونوعية المنتج , والكفاءة التي أنتج بها أما التكيف فهو عبارة عن توقع المشكلات ووضع الحلول لها قبل حدوثها ولو كانت هذه الأخيرة مؤقته , ومحاولة من الناحية الأخرى معرفة كل التطورات وكيفية الإستفادة منها ومدى تقبل العاملين لهذه التغييرات .

أما المرونة: فهي استعداد العاملين لحالات الطوارئ المتوقع حدوثها وقبول كل ما يأتي من ورائ تلك التغييرات أو المستجدات.

- أما كل من **موريس ولورش** فقد تنوعت المعايير التي أعطاياها فيما يخص فعالية المنظمات وذلك حسب نوعية النشاط التي تمارسه كل واحدة فالصناعية منها حكما على مدى فعاليتها بناءا على:

الإنتاج من حيث النوع والكم والتكلفة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة, واحترام مواعيد التسليم.أما فعالية المختبرات حسب هذين الأخيرين فتقاس بناءا على:

البحوث المنجزة من قبل المخبر وعدد الكتب التي تم إخراجها, وإمكانية تجسيد الأفكار عمليا, وكذا الجدة والأصالة التي تتمتع بها هذه البحوث.

- أما **هنت** فقد وضع خمسة معايير لقياس الفعالية وهي:

التحصيل: ويعني بلوغ الأهداف المراد الوصول إليها.

التعاون: وهو القدرة على تكوين نظام يسوده الإنسجام العمالي .

النزاع: وهو كل اتجاه سلبي ضد المنظمة

إشباع الحاجات : فهي بشقيها النفسي الإجتماعي مثل احترام النفس , وإثبات الذات , والعلاقات الإجتماعية .

والشق الآخر وهو الذي يتمثل في الحاجات الأساسية المادية والصحية, وحاجات الآمان.

- ويضيف **جيبسون** وزميلاه عامل الوقت بالنسبة لمقاييس أخرى تتمثل بالدرجة الأولى في استمرار وبقاء المؤسسة وهو الهدف الطويل المدى بالإضافة إلى أخرى القصيرة والمتوسطة الأجل فالأولى هي الإنتاج و الكفاءة والرضا , والثانية هي التكيف والتطوير.

أما الإنتاج : فهو تلك المخرجات التي تقدمها المنظمة للبيئة بالكم والنوع الملائمين وذلك حسب انواع المؤسسات فإنتاج المدرسة هم الطلاب , والمستشفى هم عدد المعالجين.

الكفاءة : وهي نسبة المخرجات إلى المدخلات والتي يمكن قياسها وفق لأحد المعايير التالية : تكلفة الوحدة, الضائع من الخامات والموارد, والوقت الضائع

الرضا: الذي يكون عن طريق إشباع حاجات العاملين بالمنظمة والمستهلكين عن طريق السلع والخدمات.

الغياب ودوران العمل والتأخير والشكاوي .

المتوسطة الأجل و تتمثل في التكيف والتطوير: أما التكيف فهو الناتج عن التغيرات الداخلية والخارجية ومدى استجابة المنظمة لها.

التطوير : ويكون للمدرين وغير المدرين وذلك عن طريق التدريب للأفراد والجماعات من أجل تعميق قدرة المنظمة على الإستمرار والبقاء و الإزدهار.

من خلال هذا العرض لمؤشرات الفعالية التنظيمية نلاحظ أن هناك اختلاف واضح يدل على اختلاف الدارسين للمنظمة وبالتالي يمكن القول أن هناك ثمة مسببات لهذا الإختلاف بين العلماء يمكن إجمالها فيمايلي :

سابعا - مسببات الإختلاف في معايير قياس الفعالية : إن الفعالية كمفهوم تميز بالغموض الذي ميزه العديد من المعايير المختلفة ووراء هذا الإختلاف أسباب .

اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة من حيث طبيعة العمل والتقنية المستخدمة في العمل والحجم ودرجة التعقيد , ودرجة المركزية , وغيرها فمن المعقول جدا أن المعايير التي تصلح للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية (جامعة) قد لا تكون جميعها مناسبة لتقرير فعالية نجاح مؤسسة صحية , نعم قد تكون هناك معايير مشتركة فيما بين العديد من المنظمات المختلفة , ولكن وبالتأكيد هناك معايير معينة تنطبق على منظمة معينة دون غيرها." [1]

- إن قيم ومجالات اهتمام الباحث وتركيزه تحول دون إيجاد معايير ثابتة تصلح لتقييم جميع أصناف المنظمات فالذي يكون من أنصار المدرسة العلمية يسعى للبحث عن عناصر ومعايير مختلفة , ومن هذه المعايير ما يركز على السلوك الفردي والجماعي ومنها بالروح المعنوية ,أو البيئة الداخلية .
- إن واحد من الأسباب التي أوجدت التفاوت في المعايير والتقييم بالنسبة لدارسي الفعالية هو المرحلة العمرية للمؤسسة محل الدراسة ومستوى التطور الذي كانت عليه المؤسسة أثناء الدراسة فقد تكون بعض المؤسسات متشابهة في نوع النشاط التي تمارسه لكنها تختلف في المرحلة العمرية التي تكون فيها .
- السبب الرابع يعود إلى المنظمات في حد ذاتها حيث أن مجموعة الأهداف التي تضعها قيد التنفيذ تكون متعددة ومتنوعة وعليها أن تقوم بعدة أنشطة ووظائف, الإنتاجية ,المالية , الموارد البشرية, وبالتالي فالحكم على فعالية نشاط الإنتاج قد لا يكون بنفس معيار الحكم على فعالية نشاط التسويق
- تنوع الفئات ذات المصلحة بهذه المنظمات, والتي تكون لها الأثر المباشر على هذه الأخيرة مثل المؤسسون, المالكون , المديرون والعاملون والمستهلكون . فهؤلاء تقترن معايير الفعالية بالنسبة لهم بمراعاة مطالب كل فئة منهم ما قد يؤدي في هذه الحالة إلى تعدد المعايير واختلافها."[2]

---

[1] - حسين حريم : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل , عمان , دار الحامد , 2006 , ص 201

[2] - المرجع نفسه , ص 202

ثامنا- محددات اختيار المدخل المناسب للفعالية :

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المنظمة على ثلاث اعتبارات و هي :

1-"**تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة :** فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال وهي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد معايير وتقييم فعالية المنظمة .

2-**مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:** فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي الموضوعي, كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.

3-**الظروف البيئية :** فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظم أو العمليات الداخلية , أما في البيئة المتغيرة والمعقدة تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية , وتصبح المرونة والقدرة على التكييف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية ".[1]

تاسعا- تقدير فعالية المنظمة (قياسها): من بين التوجهات المعاصرة في تقدير الفعالية تساؤلات الإدارة حول عدد من مجالات عملها:

-"هل ان أهداف المنظمة (المالية , النمو , البقاء , أهداف المشاركين , البيئة) ,مفهومة بشكل دقيق ,إذ يجب على المنظمة أن تعرف ما تستهدفه بدقة قبل محاولة قياس أهدافها .

- هل أن العلاقات المتداخلة بين هذه الأهداف مفهومة ؟ لأنه من الضروري السعي إلى تحقيق الأمثلية في بلوغ الأهداف إذ لا بد من معرفة الترابط الموجود بين هذه الأهداف , وكيفية التأثير على بعضها البعض .

- هل حددت الأفاق الزمنية اللازمة لبلوغ الأهداف فالأهداف مرتبطة بالآجال الزمنية بشكل متفاوت." [2]

-هل للمنظمة مؤشرات دورية تستطيع بواسطتها تقييم التغييرات البيئية . فلا بد ان تكون فعالية المنظمة مؤسسة على حركية البيئة .

ولكن من الصعوبة بمكان تحديد الأهداف للأطراف ذات العلاقة بالمنظمة , المدى الزمني للتحقيق الفعلي للأهداف,معرفة الإرتباطات الموجبة بين هذه الأهداف , وبالتالي تقدير فعالية التنظيم بهذه الطريقة تبقى نسبية .

---

[1] - عبد الهادي مسلم , أيمن علي عمر , مرجع سبق ذكره , ص ص 155 , 165

[2] - نجاة قريشي : القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص موارد بشرية , إشراف الأستاذ عبد الرحمان برقوق , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2006/ 2007 , ص 108

عاشرا -خصائص المنظمة الفعالة :

هناك خاصيات إذا ما وجدت لدى المنظمات يمكن أن توصف بأنها من المنظمات الفعالة فهي :

التكيف والتعايش مع البيئة – الداخلية والخارجية – ورغبة الإدارة في مواجهة المشكلات وتشخيصها وحلها وتوظيف الموارد بالشكل الملائم لأهدافها وتحمل القدر المعقول من المخاطرة.

- التأكيد على الإنجاز.
- الإهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم .
- درجة الإستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف .
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين .
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها .
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة .
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

<u>إحدى عشر</u>- متطلبات زيادة الفعالية: إن على أي مؤسسة تسعى من اجل زيادة نسبة الفعالية, لابد أن تراعي المتطلبات التالية:

1- **اللامركزية وزيادة التفويض:** "وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة ومنحهم درجة من تحمل المسؤولية وذلك قصد إشباع الحاجات النفسية , الإجتماعية , وفيما تتبع بعض الشركات مبدأ الإدارة بالأهداف .

2- **توسيع العمل:**أو ما يسمى بالإثراء الوظيفي الذي من خلاله يتم إعطاء المجال الأوسع لتحمل المسؤولية من قبل العمال مما يؤدي إلى إشباع الحاجات النفسية و الإجتماعية للعمال وهذه من بين الطرق التي تلجأ لها بعض المؤسسات العريقة التي من بينها شركة" IBM".[1]

3- **تقييم الأداء:** إن البرامج القديمة في التقييم تعامل الفرد العامل كالمنتج من حيث إخضاعه للتفتيش والمراقبة بينما تميل الإدارات الحديثة إلى فتح المجال أمام المشاركة العمالية في تقييم أدائه مما يساهم في إشباع حاجة تحقيق الذات

4-**المشاركة و الاستشارة :** إن المنظمات الحديثة أصبحت تميل أكثر إلى انتهاج أسلوب الإدارة بالمشاركة أو الاستشارة مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بتحقيق الذات لدى العمال , وفتح المجال أمام الإبداع و الابتكار والقدرة على المساهمة في التغير. من ناحية ومن الناحية الأخرى يساهم هذا الأسلوب إشباع بعض الحاجات النفسية و الإجتماعية .

5-زيادة فعالية الإتصال : يعتبر الاتصال من بين أهم الوسائل التي ترفع من فعالية المؤسسة فشرح القضايا الهامة للعمال و إعلامهم بالمستجدات و الإهتمام بانشغالات العمال من شأنه أن يرفع الروح المعنوية لديهم التي تدفعهم نحوى تحقيق أهداف المؤسسة .ومن أجل تفعيل عملية الاتصال وجب إتباع مايلي :

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم ممثلين عن العمال من مختلف المصالح وتنظيم اللقاءات و الإجتماعات لمناقشة القرارات و مختلف المستجدات.

---
[1] - نجاة قريشي : المرجع نفسه , ص 110

- تنظيم جمعيات دورية كلما توجبت الضرورة لمناقشة القضايا الغامضة وتقديم الشروح اللازمة
- تسهيل التغذية العكسية و الإهتمام بانشغالات العمال والمشرفين الصاعدة وتفهمها و الإستجابة لها ما أمكن.
- وضع المسيرين الأكفاء في الأماكن التي تزيد من فعالية الإتصالات

خلاصة الفصل :

إذا كانت الفعالية هي من بين المطالب المهمة التي تسعى إليها المنظمات الحديثة فإن معايير قياسها تختلف حسب اختلاف الأهداف المرجوة من قبل هذه الأخيرة, وبتعدد هذه الأهداف, ولهذا السبب تم التطرق إليها من خلال التفرقة بينها وبين الكفاءة من جهة ومن جهة أخرى التعرض إلى أهم مداخل دراستها المتراوحة بين التقليدية والمعاصرة . إضافة إلى العوامل المؤثرة على هذه الأخيرة , إضافة إلى ذكر أهم المعايير التي اتبعت على اختلافها في قياس الفعالية , وذلك باختلاف العلماء , مع التعرض إلى خصائص المنظمة الفعالة , ومتطلبات المنظمة الفعالة , ولكن مع كل هذا التنوع والتعدد تبقى نسبية هذا المفهوم من نسبية معايير قياسه ذلك لأن ما يصدق على الجامعة من معايير باعتبارها منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة , لا تكون هي نفسها التي يمكن بواسطتها قياس فعالية مصنع الجرارات على سبيل الذكر لا الحصر.

الفـصــل الـرابـع

* التغيير التنظيمي *

تمهيد

أولا- أنواع التغيير

ثانيا- القوى الدافعة للتغيير

ثالثا- عناصر التغيير

رابعا – خصائص التغيير

خامسا- أسس التغيير

سادسا- مجالات للتغيير

سابعا- خطوات التغيير

ثامنا- أهداف التغيير

تاسعا – العوامل المحددة للتغيير

عاشرا- استراتجيات التغيير
إحدى عشر- مراحل عملية التغيير
إثنا عشر- من الذي يقوم بالتغيير

ثلاثة عشر- أهمية التغيير

أربعة عشر – معوقات التغيير

خمسة عشر – المؤشرات العامة لجودة فعالية التغيير

خلاصة

تمـــهيـد:

يعتبر التغيير من أهم آليات الحياة العصرية التي تلاشت فيها حدود الزمان والمكان وأصبح ضرورة لا اختيار لا وبل أصبح السعي إليه سمة من سمات التقدم فإذا كانت المنظمات فيما مضى تشير إلى النسق المغلق فإن الوقت الحالي هو عصر الانفتاح اللامتناهي الذي تميزه البيئة المتغيرة الظروف الاجتماعية والسياسية و الاقتصادية والتشريعية ,اتساع رقعة المنافسة الانفجار المعرفي التطور التكنولوجي ,هي وغيرها تمثل الأسباب والعوامل التي قد تؤدي إلى التغيير المخطط أو الغير مخطط كما أن هذا الأخير قد يكون منه المادي والمعنوي قد يشمل جزء من المنظمة أو كلها كما يشمل التغيير الأفراد داخل المنظمة , أو الهياكل أو التكنولوجيا أو الإستراتيجيات أو القيم و السلوكيات, كما نظم العمل والإجراءات وكل هذه التغييرات لها من العوامل الدافعة ما يختلف مابين الخارجية والداخلية هذه التغييرات التي من شأنها أن تؤدي في الكثير من الحالات إلى ظهور المقاومة من جراء جملة من الأسباب تحمل المؤسسة على اتخاذ جملة من الإجراءات من أجل التغلب على المقاومة .

أولا -أنواع التغيير: يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير و أنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير تختلف حسب الهدف الظرف المراد الوصول إليه .

1- التغيير المخطط : يحدث بصورة مخططة نحوى أهداف مقصودة ومحددة مسبقا ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين محسوب في المنظمة وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة من ناحية أخرى."[1]

2-التغيير غير المخطط : هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كاستجابات استثنائية أو ردود أفعال لحالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي قد تكون خارجية أو حتى داخلية التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مرغوبة وضارة.

3- التغيير الشامل والتغيير الجزئي : إذا اعتمدنا درجة الشمول معيار لا استطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد , كتغيير الآلات والأجهزة والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب , والمجالات في المنظمة , والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة , بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير, فعلى سبيل المثال , يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج, ولأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك [2]

4- التغيير المادي والتغيير المعنوي : إذا أخذنا موضوع التغيير لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي), والتغيير المعنوي (النفسي و الاجتماعي) , فعلى سبيل المثال أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة , ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية , وهذا النوع من التغيير سطحي وشكلي وغير فعال."[3]

5- التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تغيير آخر لأنواع التغيير حسب سرعته ويشمل التغيير البطيء والتغيير السريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء , يكون عادة أكثر

---

1 - بلال خلف السكارنة : التطوير الإداري والتنظيمي ,عمان , دار الميسرة , 2009 , ص 64

2 - سلمان محمود العميان , مرجع سبق ذكره , ص 351

3 - محمد الصيرفي : إدارة التغيير , مرجع سبق ذكره , ص 28

رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف."[1]

ثانيا- القوى الدافعة للتغيير :لا توجد ظاهرة عبثية الحدوث أي بدون أسباب أو دوافع فلطالما أثبت العلم أن لكل فعل مسبباته وقوى دافعة لحدوثه وعليه يمكن تصنيف القوى الدافعة للتغيير في مجموعتين رئيسيتين :

*- القوى الخارجية.

*- القوى الداخلية.

1- القوى الخارجية : تتضمن القوى الدافعة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها وفي مقدمتها , قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا , والبيئة العامة .

1-1- العملاء : تحتاج المؤسسة دائما إلى متابعة التغيرات في احتياجات , ورغبات , وتوقعات عملائها , وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة , أو تحسين المنتجات الحالية ,إضافة إلى دعم الارتقاء بأساليب واتصالات وأنظمة خدمة العملاء , حتى يمكنها الحفاظ على مكانتها السوقية , أو تحسين موقعها في السوق." [2]

1-2- زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية :"أدى التنافس الحاد إلى محاولة البحث عن البدائل التي يمكن للمؤسسات من خلالها , تحسين قدراتها , وفعاليتها وبالتالي إثبات وجودها فظهرت وسائل التدريب ومن ضمنها التدريب السلوكي كأحد الحلول والأساليب الممكنة لزيادة كفاءة المؤسسات ".[3] مع زيادة أنشطة الإعلان والترويج أو تخفيض الأسعار وفي كل حالة يجب على المنظمة مواكبة كل التغيرات الخارجية.

1-3- التكنولوجيا: يمكن وصف العصر الحالي بعصر الانفجار العلمي والتكنولوجي لكثرة الاكتشافات العلمية والاختراعات, وبراءات الابتكار في كافة مجالات الصناعة المختلفة

1- زيد منير عبوي : إدارة التطوير والتغيير , مرجع سبق ذكره , ص 193

2- جمال الدين المرسي : مرجع سبق ذكره , ص 50

3 - قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره , ص 331

ومجالات الخدمات,بل أصبح الإنسان أكثر قدرة على توظيف واستخدام ما توصل إليه من معارف واكتشافات وابتكارات." [(1)]

4-1-البيئة العامة : وتتمثل التغيرات في البيئة العامة فيما يلي :

التغيرات في سياسات واستراتجيات الموردين ,التغير في الظروف الاقتصادية.البيئية السياسية والتشريعية تطورات البيئة الاجتماعية, الثقافية, الاتفاقات الدولية.

5-1-البيئة الاقتصادية :مع انحسار النظام الاقتصادي الاشتراكي أمام الرأسمالي بدأت الكثير من ملامح الاقتصاد العالمي والوطني تتغير إيجابيا وسلبيا , وتتغير معها أساليب إدارة المنظمات وإدارة الأسواق وغيرها من مجالات العمل والحياة الاقتصادية " [(2)] والجزائر عايشت مثل هذه التغيرات الاقتصادية من جهة وحتى العالم ككل يعيش في بوتقة التغيرات الناجمة عن التحولات المصاحبة للأزمة الاقتصادية العالمية .

6-1-التغير في البيئة السياسية والقانونية : وتفرز التغيرات الداخلية السياسية تغيرات في التوجهات السياسية الحكومية , المالية , والنقدية (متفاعلة مع المتغيرات الاقتصادية) وفي المواصفات القياسية للجودة وتفرز البيئة السياسية الخارجية تغيرات تتمثل في الآثار السوقية و الاقتصادية للاتفاقيات السياسية الاقتصادية مع دول تمثل أسواقا مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة لمنتجات محلية." [(3)]

1- 7- التغير في البيئة الاجتماعية: وتتمثل في العوامل البيئية الخارجية, كالعادات والتقاليد والقيم والمبادئ الدينية وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحوى العمل, وتتمثل العوامل الاجتماعية في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة السياسية."[(4)]

2-6- القوى الداخلية: هي قوى تـأتي من داخل التنظيم وتؤثر عليه وتأخذ الأوجه التالية:

- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية .
- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين .

---

[1] - أحمد ماهر : تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير) , مصر , الدار الجامعية 2007, ص 58

[2]- المرجع نفسه , ص 59

[3] - سيد أحمد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل , القاهرة , ب د ن ,2005, ص 459

[4] - صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سبق ذكره , ص 365

- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم .
- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية."[1]
- التغيير في رسالة المنظمة وأهدافها , إدخال أجهزة جديدة, ندرة القوى العاملة.
- ارتفاع نسبة دوران العمل , تدني معنويات العاملين.
- حدوث أزمة داخلية طارئة , إضافة إلى كثرة الغياب وزيادة في معدلات الشكاوي .

ثالثا- عناصر التغيير:

- موضوع التغيير: أي ما الذي سوف يتغير في المؤسسة هل هي المهارات النوعية للأفراد هل التكنولوجيا هي التي سوف تتغير أم الهيكل التنظيمي أم علاقات العمل...الخ مما يمكن تغييره في المؤسسة.
- المغير: وهو الشخص أو الجهة التي تتبنى عملية التغيير وتطالب بها وتقودها كأن تكون هذه الجهة ممثلة في شخص المستشار أو خبير التغيير أو في الإدارة العامة للمؤسسة الفرعية .
- المؤيد للتغيير : وهو الذي يؤيد ويقدم المساعدة للتغيير.
- المحايد للتغيير: و هو الذي لا يتبنى موقف واضح من التغيير .
- المقاوم: وهو الشخص الذي يبدي عدم الرغبة في التغيير, ويحاول إفشال العملية والقضاء عليها.
- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة و مؤيدو التغيير من أجل إجهاض المقاومة. هذه هي العناصر الستة التي ينصح العلماء بضرورة دراستها , والتعرف على كيفية التعامل معها ومراعاتها أثناء عملية التغيير والتي أطلق عليها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي اسم الميمات الستة.

---

[1]- محمد بن يوسف العطيات النمران : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين) , عمان , دار الحامد , 2006 , ص51

رابعا- خصائص التغيير: لكل عملية ما يميزها من الصفات والخصائص , وللتغيير خصائصه التي تميزه وتتمثل فيمايلي :

1- التغيير عملية مستمرة: حيث أن التغيير هو استجابة لتغييرات حدثت في ظروف المنظمة أو قد يتوقع حدوثها وقد تكون فترات حدوث التغيير متقاربة كما قد تكون متباعدة وبالتالي وجب إحداث هذا التغيير كلما تطلبت هذه الظروف المتغيرة , والملاحظ للمنظمات العالمية مثل الشركات التي تصنع الكومبيوترات والخاصة بالصناعات الإلكترونية الناجحة منها تجد أن التغييرات فيها تقع بصورة متتابعة ومستمرة في نظمها التكنولوجية , الإدارية , الهيكلية ونظم القوى العاملة .

2- أن التغيير عمل مخطط : فهو يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والذي عادة ما يحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغييرات حدثت في الظروف أو من المتوقع أن تحدث في الظروف , ويستلزم إدخال تغيير مخطط لمواجهة ذلك بتحديد ما المطلوب تغييره , وكيف يمكن تغييره , ومتى يتم التغيير , تكلفته , ومشاكل التغيير المتوقعة وكيف يمكن التغلب عليها ومن الذي يكون مسؤول عن التغيير,وما النظم الأخرى التي يحدث فيها التغيير حتى يكتب له النجاح."[1] وبالتالي التغيير ليس عملية تلقائية عفوية بل مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة.

3- التغيير مسؤولية إدارية : يعتبر التغيير من مهام المستويات الإدارية المختلفة وإن كان من مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأ >ولى , فهذه الأخيرة تتولى الموافقة على الخطط التغيرية واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ , وتحمل مسؤولية المشاكل التي قد تحدث أثناء عملية التغيير والمساهمة في حلها ,أما المستويات الإدارية الأخرى فتتولى عملية التنفيذ. وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإنجاح عملية التغيير.وفي كل الحالات يبقى التغيير مسؤولية إدارية ويستلزم نجاحه ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة .

4- التغيير مبني على النظم المفتوحة : إن حياة المنظمة ليست ببعيدة عن البيئة المتواجدة فيها وبالتالي فالتغيير الذي قد يصاحب ظروف هذه الأخيرة يؤثر بصورة أو بأخرى على التنظيم وقد تحاول المنظمة أن تؤثر هي الأخرى على المنظمة لكي تحقق الانسجام معها فالمنافسة الشديدة تؤدي بالمنظمة إلى تجويد الإنتاج من اجل إرضاء العملاء , علاوة على أن إحداث التغيير في أحد النظم يتطلب إحداث التغيير في النظم الأخرى باعتبار أن النظم الداخلية أيضا منفتحة على بعضها

---

[1] - محمد الصيرفي : إدارة التغيير , مرجع سبق ذكره , ص 34

أيضا وعليه فإن إدخال التكنولوجيا الجديدة غالبا ما يكون مصحوب بالتغيير في طرق و إجراءات العمل وحتى في نظم علاقات العمل أيضا ونظام الأجور, وفي الهيكل التنظيمي كذلك .

خامسا -أســس التغيــير: هناك أسس من المهم مراعاتها لكي يكتب النجاح لعملية التغيير ومن الأسس مايلي :

1-إشراك العمال في عملية التغيير : "خاصة هؤلاء الذين سينفذون التغيير والذين سيحدث التغيير في أقسامهم والذين سيتأثرون بالتغيير بشكل مباشر أو غير مباشر , وينبغي أن تكون المشاركة حقيقة وليست شكلية في مرحلة الإعداد والتخطيط للتغيير و في مرحلة تنفيذ التغيير ومتابعته وحتى تكون المشاركة جدية ينبغي توفير جميع المعلومات عن التغيير مجاله , أسبابه وكيف يتم ,وآثاره ومن يشرف على تنفيذه . "(1)

2- ينبغي أن يأخذ التغيير مرحلة تمهيدية: وتعتبر مرحلة انتقالية وربما يعدل التغيير بعض الشيء عن المخطط له وفي هذه المرحلة يجب طمأنة الأفراد على عدم انخفاض دخولهم نتيجة انخفاض مستوى الأداء.

3-ينبغي إدخال التغيير على مراحل مكملة لبعضها : حيث أن التغيير على مراحل يؤدي إلى تأقلم العاملين وتقبله تدريجيا دون مقاومة و يتمكنوا من استيعابه.

4-التأكد من توافر الموارد المادية والبشرية : التعرف على الإمكانات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير, فالمسئول قد يواجه مشكلة تقيم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء دفع التغييرات حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه وتوفير الموارد المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها."(2)

5- أن يتم التغيير في الوقت المناسب : يجب أن تحدد المنظمة الوقت والظرف اللازمين لإحداث التغيير بالشيء الذي يكفل لها تحقيق النتائج المرغوبة لأن القيام بتغيير ما دون معرفة الظروف قد يولد المقاومة وعدم التقبل.

---

[1] - محمد الصيرفي : مبادئ التنظيم والإدارة , مرجع سبق ذكره , ص 52

[2] - محمد الصيرفي : إدارة التغيير , مرجع سبق ذكره , ص 35

6- الإدراك أنه لا توجد خطة مثالية واحدة لإدخال التغيير في نظام محدد من المنظمة: حيث أن ظروف المنظمات أو الظروف التي يجري فيها التغيير قد تتغير من منظمة إلى أخرى وبالتالي يجب الإدراك بعدم وجود نمط معين من التغيير يمكن إتباعه في كل مؤسسة ولكن يمكن الاستفادة من هذه الخبرات المختلفة و الاستفادة من الأخطاء التي قد تكون في نمط دون آخر.

7- التعليم و الاتصال: كثيرة هي الدراسات التي تقول بأن العدو اللذوذ للتغيير هو الغموض بحيث "حينما يكون هناك غموض ونقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير, وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليلات عن نوع التطوير وأدواته وأهدافه وخطته الزمنية وميزانيته ومزاياه."[1] ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة,ومن خلال المذكرات والتقارير التي تميل إلى الإقناع ,وهنا يصبح العمال قادرين على تعزيز التغيير والقبول به وذلك باتضاح الصورة .

8- ضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير : وضرورة قناعتها بأهمية التغيير وضرورته للمنظمة حيث أن ذلك الدعم يدفع العاملين إلى قبول التغيير ,كما أنه يمكن من تذليل العقبات التي تواجه التغيير.

9- الأخذ بفكرة النظم :إذا كان هناك تغيير في التكنولوجيا دون أن يصاحبه التغيير في مهارات الأفراد ,فسوف يتسبب ذلك في الإحباط الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض الروح المعنوية مما قد يؤثر على مستوى الأداء .

10- تحديد طرق وأساليب التنفيذ : تحتاج تفاصيل أي برنامج تغيير قبل البدء في مباشرته الإجابة على العديد من الأسئلة مثل هل سيكون التغيير من القمة إلى القاعدة , أو على العكس أو الاثنين هل سيحدث التغيير بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي هل سيتم لإدارة محددة أو يشمل جميع المؤسسة. "[2]

- "يتطلب أي برنامج تغييري منذ بدايته إلى نهايته أن يشعر القائمون عليه بالتحفيز وذلك من خلال إشعارهم بقيمتهم وتقدير إنجازاتهم سواء كانت بسيطة أو كبيرة باستخدام الأساليب المعنوية

---

[1] - أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره , ص 76

[2] - محمد بن يوسف العطيات النمران : مرجع سبق ذكره , ص 123

والمادية وذلك لأن المكافآت تحفز مختلف الناس على التغيير المطلوب."[1] كما أنه بالإضافة الأسس السالفة الذكر يمكن إجمال مجموعة منها فيما يلي :

-عند التغيير يجب مراعاة الأماكن التي يتوقع أن يكون فيها نجاح التغيير مؤكد وبالتالي يمكن تشجيع العاملين على قبول التغيير في الأقسام الأخرى.

-ضرورة الموازنة مابين التغيير الفني والتغيير الإداري حيث يساعد التغيير في إحداها التغيير في الأخرى, فالتغيير في التكنولوجيا قد تصاحبه تغييرات في الهيكل التنظيمي, نظم العمل و أساليبه فإذا كان التغيير يشمل التكنولوجيا, فإن التدريب هو ضرورة لإحداث التوازن مابين التغييرات الحادثة.

- يفضل أن يبدأ التغيير الذي يشمل قدرات ومهارات والجوانب السلوكية للعمال , عمال الإدارة العليا , ثم التدرج نحوى المستويات الدنيا حتى يطمئن العمال في هذه الأخيرة .

- يفضل أن يشارك في التغيير خبراء من الداخل, بالموازاة مع مستشارين من الخارج, وذلك للاستفادة من الخبرات المختلفة, ولو أن الخبراء الخارجيين عن المنظمة, لا يستوعبون الوضع الداخلي أكثر من أمثالهم الذين يعملون في الداخل.

- ينبغي تقييم الأفراد ذوو الإسهامات الطيبة في التغيير عن طريق التكريم .

- من الأجود أن يكون التغيير مخطط بدل من العشوائي التلقائي التي توجده الظروف الغير متوقعة محسوبة النتائج.

- لا يجب التخوف من وقوع الأخطاء أثناء عملية التغيير وإنما يجب التعلم منها.

- بعض نتائج التغيير تظهر مع الوقت خاصة تلك المتعلقة بالجوانب السلوكية مثل اكتساب الخبرات التدريبية.

- أن يسبق تشخيص الوضعية الحالية ومشاكلها إدخال التغيير وذلك لإدراك الحاجة الضرورية لهذا التغيير ووضع مبرراته .

- يجب تحديد الهدف بدقة من التغيير .

- أن يكون الأفراد على قناعة تامة أن نتائج التغيير تكون إيجابية ومن ورائها حل للمشاكل الخاصة بالعمال وتطوير المنظمة وتحسين للوضعية العمالية يجب أن تكون هناك روح الإصرار

---

1 - مصطفى محمود أبوبكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة),2003 /2004 , ص 123

الاستمرارية, وعدم التخلي عن التغيير لمجرد تلقي بعض المشاكل أثناء عملية التغيير, وذلك من قبل العمال. لأن إصرار الإدارة على التغيير يؤدي إلى قبوله من طرف العمال .

- يجب المسارعة في تنفيذ التغيير وذلك للتغلب على مدى تمسك العاملين بالنظام القديم ونقلهم من حالة التمسك إلى حالة التقبل.

- أن تشجع الإدارة العمال الذين يتمتعون بقيم الإبداع والتطوير, وتوفير الحوافز اللازمة لاستثمار مثل هذه الطاقات المفيدة في التغيير.

- يجب دفع الأفراد للتغيير عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد في قبول العمال للتغيير , مثل الزيادة في الأجر والترقيات .

- يجب أن تكون سلبيات النظام القديم مرتبطة بالنظام نفسه وليس بالأفراد.

سادسا- مجـــالات التغيير: إذا كانت المنظمة هي عبارة عن ميدان للتغيير,فإن هذا البناء الكلي الهادف , يتكون من مجموعة من الجزئيات التي تختلف فيما بينها والتي من الممكن أن يقع عليها التغيير دون غيرها.

1- تغير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم: وذلك باستحداث أعمال جديدة, أو ترك أعمال قائمة, أو تغير في أسلوب أداء الأعمال الجارية, ولابد لنا من الإشارة إلى تأثير التطور في رغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر للتغيير.و في هذا الصدد نقول أن التغيير يكون أحيانا بناءا على طلب المجتمع أو العملاء وهي ما يعبر عنها أحد مبادئ دراسة الفعالية بأطراف التعامل.

2- التغير في الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية : " تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهياكل التنظيمية , ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف لبعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة من خلال تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم. "(1) فمثلا قد يتغير الهيكل التنظيمي من الهيكل الذي يعتمد على التقسيم الهرمي للسلطة إلى الذي يعتمد على النمط الشبكي, أو النمط المصفوفي .

---

[1] - مصطفى محمود أبوبكر : مرجع سبق ذكره , ص 380

3- تغيير الأفراد : تغيير الأفراد القائمين بالعمل , ويتمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين :

أ- التغيير المادي للأفراد: بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم وذلك عن طريق عمليتي التسريح و الاستقطاب.

ب- التغير النوعي للأفراد :" وذلك برفع مهاراتهم , وتنمية قدراتهم , أو تعديل سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية , وبتطبيق قواعد المكافآت , والجزاءات التنظيمية و ذلك من خلال التكريم لرفع الروح المعنوية من حين لآخر."[(1)]

4- تغير الإمكانات المتاحة : والمتمثلة في الموارد والطاقات الموجودة كالزيادة الكمية والحصول بذلك على النوعية الجديدة, أو إعادة توجيه الطاقات الموجودة نحوى استخدامات أفضل.

5- التغيير في العمل:أو تغيير الواجبات الوظيفية إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما. وهنا يمكن الإشارة إلى ما يسمى بالإثراء الوظيفي , الذي قد يؤدي إلى إضافة بعض المهام لصاحب الوظيفة أو تخفيض لبعض المهام لتخليصه من التخصص الشديد , والروتينية المملة في ممارسة عمله ,لا يؤدي التغيير في مثل هذه الحالة إلى تخفيف الملل بقدر ما يؤدي إلى الزيادة في الأعباء و المسؤوليات الجديدة .

6- التغيير في الإستراتجيات: "عندما تعدل المنظمة من إستراتيجيتها وتتبنى استراتيجيات جديدة تكون قد دخلت في مجال التغيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة , مثلا قد تتحول المنظمة من إستراتجية النمو إلى إستراتجية التراجع أو قد تتحول المنظمة من إستراتجية التراجع إلى إستراتجية الثبات وبالمثل قد تستبعد المنظمة أحد الوحدات , أو تطبيق وحدة جديدة كذلك قد تغير المنظمة من إستراتجيتها الوظيفية بالتسويق , أو الإنتاج , أو التحويل , أو البحوث والتنمية ,أو القوى , أو حتى إستراتجية تصميم البناء التنظيمي."[(2)]

7- التغيير في علاقات الأفراد وأساليب تعاملهم : يوجه نظام التطوير التنظيمي اهتمامات كبيرة إلى نظم وأساليب تطوير الجوانب الحضارية في المنظمة , بهدف تشجيع الأفراد على تطوير علائقهم الشخصية,وأساليب تعاملهم ومواقفهم وأنماط تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية الظاهرة والخفية ,وعلاقات الجماعة وفيما بينها.وتطوير أساليب إشباع الحاجات الفردية وتحقيق أعلى

---

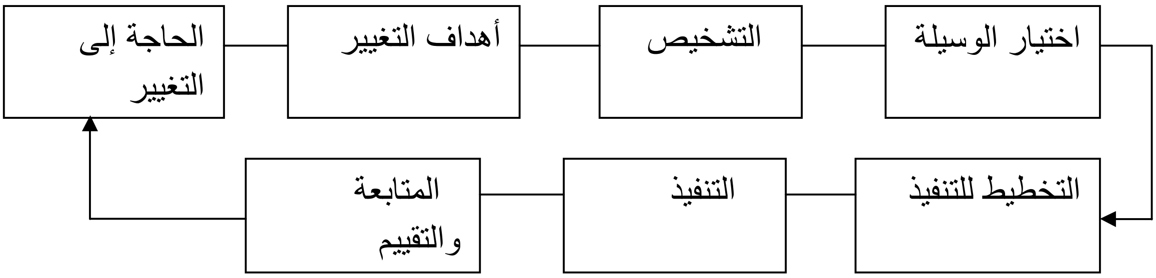
[1] - علي السلمي , مرجع سبق ذكره ,ص 248

[2] - طيب سعيد : التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية , مداخلة ألقيت ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية , تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا , جامعة حسيبة بن بوعلي , 17 – 18 أفريل 2006 , ص887

مستويات التحفيز الفردي والجماعي,و تغيير المواقف الانفرادية والمواقف الدفاعية ,وعدم المشاركة في العمل إلى مواقف التعاون والثقة المتبادلة و الانفتاح , وحل مشاكل المنظمة الحقيقية و الاعتماد بين الأفراد والولاء للمنظمة."[1]

8- التغيير على مستوى الثقافة: و تعرف الثقافة على أساس أنها مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات والمعاني, والتوقعات. التي يشترك فيها أفراد المنظمة و يستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات ,وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغيرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل أساسا في مجال التغيير , وكيفية إحداث التغيير,ومن الجهة المستهدفة من التغيير."[2]

سابعا- خطوات التغيير : إن التغيير في بعض الأحيان يمكن القول عنه أنه مرادف لعملية اتخاد القرارات وله ما يمكن إجماله في خطوات عبر الشكل التالي :



الشكل (4) : يوضح خطوات عملية التغيير

المصدر : الطيب سعيد مرجع سبق ذكره ص 861

تبدأ هذه العملية بالاعتراف بالحاجة للتغيير, هذا الاعتراف يمكن أن يأخذ صورة التوقع لحدث ما بعد تقدير الحاجة للتغيير , يقوم المدير فيما بعد بتحديد الهدف من التغيير , بمعنى توضيح أهمية التغيير والنتائج المتوقعة منه , الخطوة الثالثة التشخيص ويعني قيام المدير بالنظر إلى التنظيم بطريقة جديدة .

ثامنا - أهداف التغيير: ترتبط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أثناء تبني عملية التغيير بمجموعة المشاكل التي تواجهها المنظمة خاصة مع تزايد المنافسة , و معطيات تفرضها ظروف وعوامل التغيير, التي تتحول أثناء القيام بالعملية إلى أهداف يجب تحقيقها , فإذا كان مثلا الدافع

1- السيد عليوة : إدارة التغيير ومواجهة الأزمات , القاهرة , دار الأمين , 2005 , ص 41

2 - بلال خلف السكارنة , مرجع سبق ذكره , ص 69

نحوى التغيير هو تدني مستوى الأداء فالهدف من عملية التغيير في هذه الحالة هو الرفع في مستوى هذا الأخير, وإن كانت عملية التغيير متزايدة الأهمية فإن أهداف التغيير أصبحت مرتبطة بالأبعاد الإستراتجية والتنافسية للمنظمة وبالتالي يمكن إجمال أهم أهداف التغيير فيما يلي:

- التجديد المستمر للمنظمة والتطوير في مختلف جوانبها, والتحسين في الأداء الذي قد يظهر في شكل نواتج مثل الأرباح وزيادة المبيعات.
- الزيادة من كفاءة وفعالية المنظمة ورفع قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية .

وبصفة عامة فإن أهم المنظمات التي قامت بعملية التغيير كانت أهدافها تشترك وتمثلت هذه الأخيرة فيما يلي:

- خفض التكاليف الإنتاجية أو الخدماتية أو التكاليف الخاصة بالتسيير .
- تحصيل أكثر للجودة التي أصبحت من بين ميزات التنافس.
- إرضاء مختلف أطراف التعامل وهي من بين مؤشرات الفعالية للمنظمة التي دل عليها مدخل أطراف التعامل, من زبائن وعملاء.
- خفض مستويات التدرج الهرمي للسلطة التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات.
- الاستفادة من نظام العمل في فرق.
- تفعيل أنظمة الاتصال التي تسمح بانسيابية المعلومات.
- خلق روح المسؤولية لدى الأفراد من خلال عملية التنازل عن بعض الصلاحيات بواسطة عملية التفويض .
- تسريع عملية التنفيذ والتسيير لمختلف أنشطة المنظمة .

بالإضافة إلى هذه الأهداف هناك بعض الأهداف الفرعية التي قد تسعى المنظمة المتبنية لعملية التغيير لتحقيقها ومنها :

- تكوين جو من الثقة بين أفراد المنظمة في جميع المستويات .
- تكوين مجال مفتوح لحل المشكلات العارضة في المنظمة .
- تحديد وتوزيع مسؤولية اتخاذ القرارات.
- التحسيس بالانتماء للمؤسسة وأهدافها .
- تحسين علاقات التعاون بين الأفراد والمنظمات .
- تحسيس العاملين بالملكية و أهداف المنظمة أي تدعيم الولاء لهذه الأخيرة .
- مساعدة المدرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف .

- تفعيل قدرة الأفراد على اعتماد الرقابة الذاتية.
- رفع مهارات الابتكار وتشجيع روح المخاطرة.

إن الأهداف الخاصة بالتغيير تموقعت في مجملها حول مختلف الجوانب التي تتعلق بالفرد والجماعة .وهي الدلالة على ما للأفراد من أهمية في إنجاح عملية التغيير باعتبارهم فاعل رئيسي ومباشر في عملية التنفيذ و لذلك فمراعاة حاجات وأهداف الأفراد في عملية التغيير هو ضمان لنجاح العملية نفسها .

تاسعا - العوامل المحددة للتغيير: إن التغيير كآلية تتبعها المؤسسة و كمطلب ضروري للتطور ومواكبة الركب الحضاري, يفترض أن تكون وراءها أو بالأحرى تتأثر بمجموعة من العوامل قد تطبث هذه العلية كما قد تساهم في إنجاحها .

1- مدى انفتاح أو انغلاق الثقافة التنظيمية: تتميز بعض المؤسسات بقوة ثقافتها التنظيمية المتمثلة في قيم وعادات وأنماط السلوك للأفراد والجماعات التي تنتشر في المؤسسة، وتستمد الثقافة التنظيمية قوتها من التمسك الشديد للأفراد بتلك القيم والأنماط السلوكية، ونبدهم للأنماط والقيم الأخرى التي تعتبر دخيلة، وبالتالي يعاقب كل فرد يخرج سلوكه عن ما هو معتاد عليه وينظر إليه على أنه ارتكب خطئا كبيرا، بينما تتحسن صورة الأفراد الملتزمين بما تحتويه الثقافة التنظيمية ، ويمكن الإشارة إلى أن قيم ومعايير الجماعة غير الرسمية يكون تأثيرها أكبر على عملية التغيير من القوانين الرسمية.

2- مدى انسجام التنظيم الرسمي مع البيئة الخارجية : حيث كثيرة هي المنظمات التي تعي بضرورة الانفتاح على البيئة الخارجية محاولة تكوين قنوات اتصال تستطيع بواسطتها جلب المعلومات وتحليلها التي تساعدها في معرفة متطلبات المجتمع المحلي , وعليه فإن مثل هذا النوع من التنظيمات يتمتع بالمرونة التي تجعل منه يتقبل التغيير ويؤيده ويسعى إليه ولا يجد صعوبة في الإقبال عليه , أما المنظمات الروتينية التي تميل إلى المحافظة على الاستقرار الداخلي فمن الصعوبة بما كان إحداث التغيير , نظرا لما تتميز به من جمود هيكلي .

3- مرونة القيادة السائدة أو جمودها: تعتبر القيادة من بين العوامل المهمة في إدارة التغيير فكلما كان المسؤول يتمتع باحترافية أكبر كلما تمكن من احتواء توابع التغيير ونتائجه الغير متوقعة.

عاشرا - استراتجيات التغيير: لا توجد إستراتجية واحدة للقيام بالتغيير يمكن الاعتماد عليها هناك عدة استراتجيات للتغيير من أهمها :

1-إستراتجية العقلانية الميدانية: وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي و الخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير , فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العملية لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات ."[1] و العمل على تشجيع البعثات للتدريب في الخارج و هذا ما كانت المؤسسات الجزائرية في السابق تنتهجه.

2-إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن الحاجز الرئيسي الذي يقف أمام عملية التغيير هو عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه وليس نقص المعلومات أو عدم توافرها كما هو الحال في السابقة، فقد يرى بعض الأشخاص أن التغيير يهدد مصالحهم أو يتعارض مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلونه، والمثال على ذلك من الناحية العملية أن الفرد الذي يستمد سلطته من خبرته في العمل على آلات معينة يقاوم عملية التغيير التكنولوجي لأن هذا التغيير سيفقده السلطة التي كان يتمتع بها ويحاول المسؤول عن عملية التغيير التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير بحيث يدعم الأفراد التغيير بعدما كانوا معارضين له."[2]

3-إستراتجية القوة والقهر والإذعان : تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات و الترتيبات السياسية الاقتصادية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد .إن هذه الإستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير والملاحظ على أن أساليب القوة والقهر غالبا ما تفشل أو تخلق إستياءا عاما عندما يصطدم التغيير المرغوب فيه مع القيم المستترة و المترسخة , حيث تحتاج هذه الإستراتيجيات إلى أنواع مختلفة من القوى الداخلية والخارجية [3].

---

[1]-زيد منير عبوي : التنظيم الإداري مبادؤه وأساسيته , مرجع سبق ذكره , ص 201

[2] - سمير حليس : التغيير التكنولوجي والإستقرار المهني , مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية , إشراف الأستاذ رابح كعباش , جامعة قسنطينة , 2008 /2009 , ص 82

[3] - أحمد مصنوعة : استراتجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة متطلبات التغيير في المؤسسة الصناعية , الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , تنظيم كلية علوم التسيير مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا – جامعة الشلف - 08-09 نوفمبر 2010

4-إستراتجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: إن حالة عدم الرضا أثناء عملية التغيير تكون واردة ومن هنا وجب على الإدارة أن تعزز وجود هذه الحالة بإثارتها أكثر عن طريق ذكر سلبيات المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالإنجاز, والاستمرار في تكوين اعتقاد دائم لدى العاملين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح .

5- إستراتجية ربط المكافآت بالتغيير : حيث أن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني فإن ربط نظام المكافآت بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداثه وتبنيه ويمكننا ربط التقدير والاحترام , الإطراء , المركز الاجتماعي , والمكافآت المالية."[1]

6- إستراتجية التحليل الميداني : إن التحليل الميداني من أفضل الوسائل التقنية للتعرف على أسباب مقاومة التغيير , والمفيد في الآلية هي أنها تمكن من معرفة من هم الأشخاص الذين يريدون الحفاظ على استقرار وتوازن المنظمة وبقائها على ما هي.

في الحقيقة لا يمكن القول أن واحدة من هذه الإستراتجيات أحسن من الأخرى في عملية إحداث التغيير ذلك أن طبيعة الموقف الذي قد تصادفه المنظمة والظروف التي قد توجب التغيير هي التي يمكن من خلالها تحديد الأصلح من الإستراتجيات .

إحدى عشر- مراحل عملية التغيير : إن التغيرات البيئية المفاجئة في العديد من الأحيان قد تفرض التغيير الذي يكون في هذه الحالة جملة واحدة , بالشكل الذي لا يوفر للمؤسسة المجال الزمني الذي يتيح لها فرصة اتخاذ قرار التغيير من عدمه وهذا بالطبع ما يسمى بالتغيير المفاجئ أو الغير مخطط له و بالمقابل من هذا هناك التغيير المخطط الذي تتبناه وفق تخطيط مسبق وهذا الأخير يختلف عن الأول في كونه يتم على مراحل, يمكن إجمالها فيما يلي:

1- **إذابة الجليد :** وهنا يتم في هذه المرحلة , التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما , ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية , والقيم و الاتجاهات القديمة بشيء جديد ومن الممارسات التي يتم استخدامها.

- التخلص من السلوكيات الحالية .

---

[1]- محمد الصرفي : إدارة التغيير, مرجع سبق ذكره , ص 87

- الاعتراف بوجود مشكلة .

- زيادة تشجيع الابتكار والإبداع" [1]

2- التغيير : أي اتجاهات التغيير من خلال إجراءات واقعية لتعلم القيم والسلوك والمواقف الجديدة ويتم ذلك من خلال تبني المواقف الجديدة وأن تصبح جزءا من ذات الفرد وطبيعته وكذلك إحداث التغيير في النواحي التنظيمية ."[2]

3- إعادة التجميد: عندما يحدث التغيير فإن السلوك الجديد الذي تم تنميته سواء كان اتجاهات أو هياكل لا بد أن يكون موضوع للتجميد والتثبيت أي أنه يجب أن يصبح جزءا من التنظيم , وعند هذه النقطة يمكن اختبار مدى فعالية التغيير ,واختبار مدى الرغبة في الاستمرار في عملية التغيير ويجب الإشارة هنا إلى أن حالة إعادة التجميد هي حالة نسبية ومؤقتة ."[3]

وعليه فإن التغيير يمر بهذه المراحل التي تبدأ بالتخلص من القيم القديمة واستبدالها بالجديدة عن طريق عملية التعلم أما المرحلة الأخيرة فهي التي يصبح فيها التغيير جزء من التنظيم.

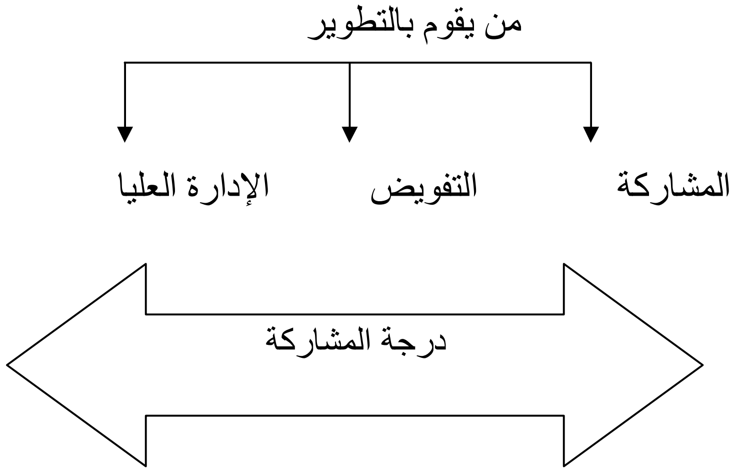
إثنا عشر - من الذي يقوم بالتغيير(التطوير) : قد تتبنى المؤسسة وحدها عملية التغيير فهي التي تنتج النموذج الأصلح الذي تراه مناسب لتحقيق أهدافها .على اعتبار أنها الأدرى بظروف المؤسسة ومتطلباتها. ولكن قد يتطلب في بعض الأحيان الأخرى الأخذ بمشورة البعض من الخبراء والمختصين في التغيير على اعتبار أن هؤلاء ولهم من الخبرة ما والذي يفترض هنا في هذه الحالة أن تكون الفائدة من الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء من قبل المؤسسة محل التغيير . كما قد يكون هناك تعاون من الطرفين أي بين المؤسسة والمستشار أو الخبير الخارجي, وقد تكون جماعة من الأشخاص هم الذين يحركون ويتولون القيام بالتغيير.

---

1 - موسى اللوزي : مرجع سبق ذكره , ص 227

2 - السيد عليوة : مرجع سبق ذكره , ص 26

3 - راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر , الإسكندرية , الدار الجامعية الإبراهيمية , 1999 , ص 349



الشكل (5)

المصدر/ طيب سعيد: مرجع سبق ذكره , ص 884

ثلاثة عشر- أهمية التغيير : إن التغيير كآلية تميز المنظمات باعتبارها وسط تتفاعل فيها العديد من الأطراف التي تتأثر بدورها بكل ما يستجد في البيئة الداخلية والخارجية له من الأهمية ما أصبح يمثل في العصر الحالي الضرورة لا الخيار, بل إن السعي لإحداثه هو من باب التفوق و الإتفتاح للمنظمة, حيث تكمن أهمية التغيير فيمايلي :

- "يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر متطلبا لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة.
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.
- يعتبر التغير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات و توقعات العملاء التطورات التكنولوجية و التشريعات الحكومية.
- ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية للمؤسسة .
- يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي."(1)

[1] - جمال الدين المرسي , مرجع سبق ذكره , ص 4

أربعة عشر- معوقات التغيير التنظيمي:

1- **مقاومة التغيير:** إن أول من أسس نظرية تعبر عن مقاومة التغيير هو لورنس , الذي أكد أن الأفراد في المنظمة لا يقاومون التغيير التقني بقدر ما تكون هذه المقاومة ضد التغيير في جانب العلاقات والوضع الاجتماعي. وإذا كان التغيير ظاهرة صحية للمنظمات من أجل إعطائها الدفع الجديد للبقاء و الاستمرار أو من أجل تحصيل المراتب المهمة في ركب التنمية فإن المقاومة هي الآلية الدفاعية التي قد يلجأ إليها العمال لحماية مصالحهم وإن كان من الإيجابية لهذه المقاومة ما يجعل أحيانا بعض المؤسسات تتمهل في تطبيق التغيير, وزيادة التفكير في ضرورته , ومن جهته كارنال يقول أنه أثناء إجراء عمليات التغيير تنطلق معها مجموعة من العمليات الجانبية تعبر عن تشكل المقاومة لدى الأفراد وذلك يكون عبر خمس مراحل وهي:

- إنكار الأهمية والنفعية من عملية التغيير
- محاولة الفرد الدفاع عن مصالحه .
- إبعاد النظرة السابقة عن التغيير والبدء في النظر للتغيير على انه حتمي و ضروري .
- محاولة التأقلم مع التغيير .
- توطين التغيير.والقبول به نهائيا." [1]

2-**أسباب مقاومة التغيير :** إذا كانت ظاهرة التغيير صحية بالنسبة للمنظمة التي تسعى دوما إلى تحقيق المزيد من النجاح والتطور, فإن المقاومة من قبل الذين يمسهم التغيير هي آلية الدفاع التي غالبا ما تكون تعبيرا عن الخوف من المجهول الغامض وقد يكون وراء هذا الرفض وعدم القبول مجموعة من الأسباب الأخرى تمثل أسباب مقاومة التغيير.

2-1- **الجمود الهيكلي :**عادة ما تتمكن المنظمات من بناء أنظمة مستقرة للعمل في مجالات النشاط المختلفة مثل التعيين والترقيات والحوافز...إلخ وعندما يواجه التنظيم بتحديات التغيير فإن هذه الأنظمة تقاوم ذلك التغيير للحفاظ على الاستقرار الحالي."[2]

2-2- **الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:** حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين ، هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف

1- Karim Ben Kahla : article présenté au colloque" la flexibilité condition de suivre ? " Organizé par l' ESCAE , Tunis, 10-11 mars , 1999.p15

2 - جمال الدين المرسي : المرجع نفسه , ص 60

قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير. و فق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين

بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.وهنا يمكن القول بأن عملية التسريح مثلا التي غالبا ما تنتج عن عملية الإصلاحات والتغييرات على مستوى المؤسسات الإقتصادية هي من بين الأسباب التي تجر إلى المقاومة لأنها تعبر عن الخسارة .

2-3- أسباب اجتماعية: إن العلاقات الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك, ولنفس الأسباب ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك المجموعة. فالكثير من التغييرات المقترحة من المدرين مثلا تؤثر على سير العمل في الوحدة وتغير العلاقات الاجتماعية التي تكونت في المجموعة ."[1]

2-4- عدم الاقتناع بجدوى التغيير : يقاوم التغيير لاعتقادهم بفشله,ويستدلون بذلك من المحاولات والتجارب السابقة , أو لكونه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم , أو بسبب عدم ملائمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص ,والموارد المتاحة للتكيف مع الوضع الجديد .

- الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت ان التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المؤسسة .

- معظم الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المؤسسة , أي أنهم يطمئنون لها وليس لديهم ميل لتغييرها .

- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير نظرا لعدم الإعداد الكافي لقبوله.

- قد يتكون لدى أفراد المؤسسة بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها أي أن لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير .

- بعض الأشخاص لا يعترفون بالوعود ولا يصدقونها ويردون الحصول على النتائج الفورية وبالنسبة لهم التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك لا يثقون به. "[2]

---

1 - محمد الصيرفي : إدارة التغيير, مرجع سبق ذكره , ص 97

2 - سيد أحمد مصطفى : مرجع سبق ذكره , ص503

3-أنماط مقاومة التغيير : هناك ثلاثة أنماط من مقاومة التغيير

3-1- النمط الطبيعي: "حيث تظهر المقاومة بوصفها نتيجة طبيعية لظهور الجديد (التغيير) باختلاف الوضعية عن سابقتها, لأن الفاعل في داخل المنشأة بحاجة إلى وقت وجهد لكي يتأقلم مع المواقف الجديدة ومدى قناعته بضرورته.

3-2- النمط السلوكي الانفعالي: الذي يعتمد على الجانب النفسي مثل الخوف اللاشعوري , من نتائج التغيير, أو عدم الثقة بالقائمين به .

3-3- النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة: الذي له تأثير كبير في مناخ العمل السائد, فهناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة في نطاق العمل داخل المنشأة التي يحاول فاعلوها الحفاظ عليها."[1]

إنه و إن كانت عملية التغيير على أهميتها ضرورية حتمية الوقوع في العصر الحالي الذي أصبح يتميز بقوة التغيير, فإن مثل هذه العملية تتطلب منظومة إعلامية اتصالية لها من القدرة ما يؤدي بالعمال إلى أن يتقبلوا العملية بالشكل الذي يؤدي بهم إلى تبنيها وعدم رفضها وإن لم تستطع المنظمة في هذه الحالة أن تقضي على مظاهر الرفض والمقاومة فعليها أن تجيب على السؤال التالي :

4- كيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير: التغيير إنه وإن كان حتمي الوقوع فإن المقاومة هي رد الفعل المنطقي الممكن الحدوث في أغلب الأحيان ولأن هذه المقاومة قد تعيق عملية التغيير , كما قد تفتح المجال أمام تغيير آخر كما قد تجعل المنفذين يتريثون قبل الإقدام على العملية فإنه وجب على المنظمة أن تتبع وتستعمل الوسائل التي من شأنها أن تخفف من حدة ال-مقاومة حيث أنه هناك العديد من الوسائل والأساليب والمتمثلة فيما يلي :

4-1- المشاركة في التغيير :إن إحدى الآليات التي يمكن اللجوء في التغلب على مقاومة التغيير هي إشراك العمال في التغيير خاصة الذين يتأثرون به , ذلك أنهم بمشاركتهم سوف يزول الغموض لديهم ويتزودون بالمعلومات اللازمة التي تتيح لهم فرصة المشاركة بأفكارهم في هذا التغيير وبالتالي يزول الخوف.

[1] - جمال بن زروق : التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه , مجلة جامعة دمشق , المجلد 26 , العدد الأول والثاني , 2010 , , ص 414

2-4- شرح موضوع التغيير للموظفين قبل البدء فيه : إن الخوف المصاحب للغموض هو الذي يؤدي في أغلب الحالات إلى المقاومة, وبالتالي يجب على المؤسسة التي تتبنى التغيير أن تكون لها نظام اتصال يمتاز بالشفافية التي من شانها أن تزيل الغموض ويأتي هذا بواسطة شرح موضوع التغيير للموظفين قبل الشروع فيه ." وذلك بعقد ندوات لتوضيحه لهم , وشرح أهدافه ونتائجه عليهم والإجابة على أسئلتهم,ومحاولة إقناعهم بأهمية التغيير ,وبالفوائد التي سيجنيها الموظفون والمنظمة من التغيير بحيث لا يدعون مجالا لمروجي الشائعات , خصوصا وأن مروجي الشائعات ينشطون عندما تكون المعلومات غير متوفرة لدى الموظفين عن التغيير الجديد." [1] فالشرح يزيل الغموض وينشر نوع من الوعي ويتيح للعمال الإطلاع على ما الذي سوف يتغير وفيما إذا كان هذا التغيير يؤدي إلى الإخلال بمصالحهم.

3-4- التدريب: يساعد التدريب على قبول التغيير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير الذي هو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية , أو تغييرات في النظم والتنظيمات أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل, وكل محور من هذه المحاور يعبر عن احتياج تدريجيا, يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ. " [2] فالتدريب بأي حال من الأحوال يزيل الغموض المرفق والطبيعي للتغيير فمن غير اللائق والمنطقي أن تستحدث التكنولوجيا في المؤسسة دون أن يكون هذا التحديث مصحوبا بالتدريب سواء تم ذلك داخل المؤسسة أو خارجها.

4-4- التعامل مع الرفض : على الرغم من الآثار إيجابية عند إحداث التغيير إلا أن بعض الأفراد يستمرون في مقاومته , وقد تبدوا المقاومة من خلال بعض التصرفات مثل التأخر عن العمل وتعطيل الإنتاج أو كثرة الشكاوي من ظروف العمل , والمدير الناجح هو من يستطيع التعامل مع هذه الظروف.

5-4- الاهتمام بالشكاوي: " الاهتمام بأية شكاوي أو تذمر من الموظفين في المراحل الأولى لتطبيق التغيير, ودراسة أسبابها , وتقديم الحلول السريعة والمناسبة التطبيق المرحلي بحيث لا يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا بعد التأكد من استيعاب الموظفين للمرحلة السابقة ."[3]

---

[1] - محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب , عمان , دار الميسرة , 1999, ص65

[2] - خبراء مركز الخبرات المهنية , بميك , تحت إشراف , د , عبد الرحمان توفيق : منهج تنمية الموارد البشرية أساليب إدارة التغيير , ط3 , مصر, 2004, ص4

[3] - محمد شاكر عصفور : مرجع سبق ذكره , ص 65

4-6- المناورة: عند فشل الطرق الأخرى الهادفة إلى مساعدة العمال وإقناعهم بقبول التغيير التنظيمي , كثيرا ما يلتجئ المسئولون إلى طرق ملتوية من أجل تمرير مشاريع التغيير وفرضها في الواقع وفرض الأمر الواقع على العمال , وهي طريقة يجب تجنبها وعدم اللجوء إليها إلا في حالات الضرورة القصوى لأن عدم إشراك العمال في صيرورة التغيير, ورفضهم له كفيل بإيجاد إحباطات لدى العمال وعملهم على إفشاله ."[1]

4-7- التفاوض و الاتفاق : إن التقليل من المقاومة يكون عن طريق تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير, وإجراء بعض المساومات وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.

4-8- الإلزام الضمني والصريح : يبدوا هذا المدخل لازما عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير بينما يكون هذا التغيير حتميا ولا يتوفر مدى زمنيا لأي جهد للإقناع بالتغيير والإلزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف."[2]

4-9- التهديد بالفصل والنقل : وهذا المدخل لازما كأن يكون آخر ورقة يلجأ إليها المسؤول عن التغيير ويمكن اللجوء إلى مثل هذه الآلية في حالة وجود عناصر متصلبة تبدي المقاومة الشديدة للتغيير في الوقت الذي لا يكون فيه الزمن الكافي للتطبيق. من خلال كل ما سبق ذكره يمكن القول بأنه إذا كانت هناك مقاومة فلابد أن تكون هناك أساليب وطرق للتقليل أو القضاء على هذه المقاومة, تتبعها المنظمة من اجل إنجاح مشروع التغيير.

---

[1] - بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيمي , الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , 2004 , ص 63

[2] - سيد أحمد مصطفى : مرجع سبق ذكره , ص 506

مداخل خفض مقاومة التغيير

المداخل أو المرحلة	الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الإتصال للإقناع	حيث لا حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير
المشاركة في الإدارة وصياغة خطط التغيير	حيث لا تتوافر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير حيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به للتكامل مع وتصب في خطة التغيير	يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا إن ضغط المشاركون نحوى تغيير مناسب
التفاوض	من حيث سيسخر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أو لها قوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن	قد يكون مكلفا إن اتجه المستهدف أو المستهدفون للمساومة وطلب مقابل للموافقة على أو تيسره
المناورة	استخدام مداخل أخرى أو كانت مكلفة للغاية	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة.	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم أو كانوا مستهدفين بمناورة
التهديد الضمني والصريح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية وتكون لمخططي التغيير	حل سريع ويمكن يتغلب على صور المقاومة	قد يمثل مخاطرة إن ترك الأفراد حاقدين على مخطط التغيير
-التهديد بالفصل	حيث يكون الرافض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الإلتزام	من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة
بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته	متى إطمأن المستهدفون لجدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى أو تقل مقاومتهم	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير

المصدر: (أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره , ص 504)

خمسة عشر- المؤشرات العامة لجودة و فعالية التغيير : وإن كان من الصعوبة بمكان قياس فعالية أي ظاهرة إنسانية اجتماعية فقد نستطيع ولو بقدر ما الاستدلال على هذه الأخيرة عن طريق الاستناد إلى بعض المؤشرات التي يفترض أن تكون دالة على الفعالية وإن بالصورة الكيفية ولعل أنه من بين المؤشرات الدالة على جودة التغيير التنظيمي هي مايلي :

- ❖ الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير التنظيمي ومن المؤشرات الملائمة:
  - مدى قبول الأفراد لبرنامج التغيير.
  - مدى الاستعداد المشاركة في أعمال التغيير.
  - درجة الالتزام بنتائج التغيير.
- ❖ الاتجاهات الحقيقية نحوى العمل والمنظمة ومن المؤشرات:
  - مستوى الرضا الوظيفي .
  - مستوى الصراع بين الجماعات والتعاون .
  - مستوى الولاء ."[1]
- ❖ السلوك الوظيفي ومن المؤشرات:
  - معدلات الغياب.
  - معدلات دوران العمل.
  - معدلات الحوادث.
  - معدلات الانتظام في أداء العمل.
  - مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.
- ❖ الأداء والإنتاجية:

حيث يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية التغيير والتطوير على مستوى المنظمة, الوحدة أو الفرد وجماعة العمل إضافة إلى الاستقرار, التنسيق, حماس الأفراد لبرنامج التغيير.

[1] - محمود أبوبكر : مرجع سبق ذكره , ص , ص 384 , 385

خلاصة الفصل :

إذا كان التغيير على أهميته في العصر الحديث هو ذلك الفعل الجبري الموسوم بالإلزام فإنه على أنواع , المخطط المقصود وغير المخطط , الجزئي والشامل ,المادي والمعنوي حدوثه قد يكون بسبب ظروف وعوامل داخلية وخارجية , هي المسبب لصفة الإلزام ثم إن ممارسة هذا الفعل لابد أن تخضع لأسس , شاملة بذلك مجالات متعددة في المنظمة وقد تكون خارجها , وهو إن أعطينا لنفسنا الحق بالقول بأنه فعل قهري فإنه من الجهة الثانية عبارة عن عملية ذات مراحل تبدأ بعملية الإذابة ثم التغيير ثم التجميد , هذه العملية التي قد لا تجد الصدى من قبل العاملين نظرا لما قد تحدثه من أثار اجتماعية , اقتصادية , نفسية على الموارد البشرية في المؤسسة مولدة فيهم المقاومة و الاعتراض وهذا لا يكون إلا إذا افتقدت المؤسسة عند لجوئها لمثل هذه العمليات إلى نظام اتصال فعال قائم على الشفافية يكفل إزالة الغموض موضحا للعمال ما الذي سوف يتغير وفيما قد يظهر أنواع من المقاومين تتباين ردود أفعالهم ولأن المؤسسة التي تقدم على عملية التغيير تتوخى نجاحه فإنه من المفترض أن تكون ذكية في التعامل مع ردود الأفعال السلبية التي قد تظهر ممثلة في المقاومة من خلال اللجوء إلى إشراك العمال في التغيير , تفعيل نظم الاتصال من خلال شرح الفائدة من التغيير الاهتمام بالشكاوي , اللجوء إلى الإلزام الضمني منه والصريح بما ورد في عملية التغيير وإن أصر العمال على المقاومة يجب إتباع إجراءات ردعية من خلال التهديد بالفصل وقد يمكن ملاحظة بعض المؤشرات الدالة على فعالية التغيير من خلال الاستقرار مدى قبول التغيير معدلات دوران العمل ,مستويات الإنتاجية , الولاء , وما إلى ذلك من المؤشرات الدالة على فعالية التغيير .

الفـصـل الخـامس

* التغيير في المؤسسة الجزائرية *

تمهيد:

أولا - واقع التغيير في المؤسسة الجزائرية

ثانيا- مراحل التغيير في المؤسسة الجزائرية

1- مرحلة ما قبل التسيير الذاتي

2- مرحلة التسيير الذاتي

3- مرحلة التسيير الإشتراكي

4- مرحلة إعادة الهيكلة

5- مرحلة إعادة الهيكلة

6-استقلالية المؤسسات

7-الخوصصة

8-الشراكة

خلاصة

تمـــهيـد

عايشت المؤسسة الجزائرية عدة أنماط من التسيير تنوعت بتنوع الظروف التي كانت السبب في ميلادها حيث وعقب الاستقلال وجدت نفسها ضمن تجربة عكست إلى حد ما خصوصية الظرف الذي عايشه المجتمع الجزائري آنذاك حيث قطع وصاله الاستعمار فأنتج فيه الفقر, والأمية ,نقص الإطارات المسيرة , وما إلى ذلك من الظروف السيئة , التي أوجدت تجربة خاصة في التسيير أطلق عليها اسم التسيير الذاتي . وفي ظل البحث عن التحسين وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها مرة أخرى متبعة نوع آخر من التسيير , وهو الاشتراكي ونظرا لفشل هذا النمط من التسيير لجأت الجزائر مرة أخرى إلى سياسة إعادة الهيكلة بشقيها العضوي والمالي . وفي ظل البحث أكثر عن النجاعة منحت هذه الأخيرة استقلالية أكبر من ذي قبل , التي ما لبثت أن قامت الدولة بخوصصتها فيما عاد القطاعات الإستراتيجية , ولأن العالم صار منفتح على بعضه البعض فإن الجزائر فتحت الباب على مصراعيه أمام الاستثمار الخارجي وأصبحت بذلك ميدانا للشراكة .

أولا - سياسة التصنيع في المؤسسة الجزائرية من خلال المواثيق : إن المؤسسة الجزائرية واحدة من بين المؤسسات التي تبنت عدة أنماط من التسيير, في كل مرة كانت تستبدل السياسة التي تراها أنها لم تحقق المستوى المرغوب من النتائج المسطرة والمنشودة , ولعل أنه وبعد الاستقلال رسم قادة الجزائر مسار التنمية وفق مجموعة من المواثيق محددين بذلك السياسة الاقتصادية التي يجب إتباعها. من أجل النهوض بالبلاد التي خرجت باقتصاد محطم ويعتبر أول هذه المواثيق الذي وضعه صناع القرار في الجزائر هو ميثاق طرابلس.ومن ثم ميثاق الجزائر .

1- ميثاق طرابلس: يعتبر أول وثيقة رسمية تقدم إستراتجية التنمية التي طبقت في الجزائر المستقلة وقد طرحت الوثيقة إشكالية الاختيار بين الصناعة الثقيلة والخفيفة , حيث أشارت إلى أن التنمية الحقيقة للبلاد لابد أن تقوم على بناء الصناعات الأساسية التي هي ضرورية لتحديث القطاع الفلاحي والجزائر تملك إمكانات هائلة لتطوير الصناعات البترولية والصناعات المعدنية وفي هذا الميدان يتوقف على الحكومة الجزائرية أن توفر الشروط الضرورية لإقامة صناعة ثقيلة." (1) يبدو أن هذا الميثاق جاء لوضع الخطوط العريضة على المدى الطويل من أجل إرساء دعائم صناعة قادرة على تلبية احتياجات الصناعة والزراعة والتي تعتمد أساسا على الصناعات البترولية والمعدنية إضافة إلى الحديد والصلب , وإن من الناحية الأخرى أهمل هذا الأخير متغيرات البيئة العالمية التي قد تؤثر على الاقتصاد المحلي كما العالمي , مما يؤدي إلى عرقلة مسار التنمية .

2- ميثاق الجزائر: وهو ثاني وثيقة رسمية اعتمدتها الجزائر لدعم مسارها الصناعي وقد أكدت كسابقتها على ضرورة إتباع النهج الاشتراكي من اجل إرساء نظام اقتصادي واجتماعي يسمح لكل فرد بالمساهمة في التنمية الشاملة وقد حدد ميثاق الجزائر 1964خطوط السياسة الاقتصادية فيما يلي:

- إقامة مجتمع صناعي كقاعدة صناعية ثقيلة بالجزائر وذلك بالاعتماد على التكنولوجية الحديثة.
- توفير مواد الاستهلاك المحلي الذي يسمح بتخفيض الواردات لاسيما مواد الاستهلاك ورفع الصادرات بالنسبة لهذه المواد.
- خلق مناصب شغل جديدة طبقا لما تسمح به الربحية العامة.

3- الميثاق الوطني 1976: وقد نوقش و صودق عليه من خلال استفتاء شعبي في جوان 1976 أما الوثيقة الثالثة بالنسبة لإستراتجية التنمية في الجزائر فتتمثل في الميثاق الوطني 1976 , الذي

[1]- أحمد حويتي : " سياسة التصنيع في الجزائر " حوليات جامعة الجزائر , العدد السابع , 1993 , ص 213

عمق أكثر وحدد بدقة الإطار الإيديولوجي للسياسة الاقتصادية الجزائرية حيث حدد وسائل التنمية بالارتكاز على الصناعة ."(1)

4- الميثاق الوطني 1986: لقد جاء الميثاق الوطني لسنة 1986, كتعديل للميثاق الذي كان في سنة 1976, نوقش هو الآخر وتمت المصادقة عليه باستفتاء شعبي في جانفي 1986 " و ينص محتوى الميثاق على العمل الصناعي وتحقيق التطور, وذلك تحت مبادئ الاشتراكية كما جاء لتصحيح الأخطاء الواردة في المواثيق السابقة , وقد ركز على محاولة التخلي عن التبعية للدول المتطورة,وذلك بالتحكم في العلوم واكتساب التكنولوجيا عن طريق التكوين ,كما تطرق للسلبيات الناتجة عن الاستثمارات الأجنبية ,لما تخلفه من مضاعفة الكلفة الاقتصادية والمالية , حث على ضرورة المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات لتطوير الوظيفة الاقتصادية لها".(2)

ويمكن القول من خلال هذا العرض لهذه المجموعة من المواثيق. أنه من خلال هذه الأخيرة قامت الدولة بتحديد مسار التنمية المبني على إتباع النظام الاشتراكي كنظام اقتصادي لأسباب أو لأخرى عايشت الجزائر عدة أنماط من التسيير البعض منها أوجدتها الظروف فكانت بمثابة التجربة الفريدة النابعة من وحي الضرورة الظرفية فبرزت في صورة تلقائية عفوية. تعبر عن خصوصية اجتماعية معينة ثم " إن المؤسسة الجزائرية منذ ميلادها حتى يومنا هذا عايشت عدة تحولات ترتب عنها العديد من النتائج السلبية و الإيجابية كان لها تأثير مباشر وغير مباشر عليها بالدرجة الأولى (تغيير أساليب إنتاجها وعلاقاتها) وعلى نمط الحياة الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع ككل."(3) و على ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل التطرق لأهم التغييرات في الأساليب الاقتصادية التي مارستها المؤسسات الجزائرية وفق تقسيم مرحلي يتمثل فيمايلي :

1-مرحلة ما قبل التسيير الذاتي.

2-مرحلة التسيير الذاتي.

3-مرحلة التسيير الاشتراكي .

4- مرحلة الإصلاحات اللاإقتصادية.

5-استقلالية المؤسسات .

---

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , الميثاق الوطني , 1976 , ص 245

2 - فهيمة بوهنتالة : مرجع سبق ذكره , ص ص 113, 114

3- منية غريب , علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية , أطروحة دكتوراه مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية , إشراف الأستاذ سعد بشاينية , جامعة قسنطينة , 2008/ 2007 , ص171

6-الخوصصة

7- المرور إلى الشراكة .

ثانيا – مراحل التسيير في المؤسسة الجزائرية

1- مرحلة ما قبل التسيير الذاتي: وهي المرحلة التي كانت خلالها الجزائر في فترة الاستعمار , كانت أثناءها الأملاك الوطنية مصادرة من قبل الاحتلال إن لم نقل مأخوذة بالقوة واضطر الفلاحون من أصحابها المطرودون إلى النزوح من السهول الخصبة إلى الهضاب الأقل إيرادا أصبح أصحابها لا يستطيعون العودة إلا بصفتهم أجراء أو خماسين في مزارع المعمرين ومنهم من أصبح يعمل في المصانع ذات الاستغلال الفرنسي

2- مرحلة التسيير الذاتي : وهي المرحلة التي أعقبت الاستقلال وهي الفترة غادر فيها المعمرون المؤسسات وتركت الأماكن شاغرة والتي كانت تقدر بحوالي أكثر من 400 مؤسسة امتدت هذه المرحلة إلى سنة1965 ولم يقتصر هذا الفراغ على المؤسسات وحسب بل على المزارع أيضا وقد جاء هذا النمط من التسيير في ظل نقص الإطارات المسيرة آنذاك و انعدام قاعدة صناعية واستمرارا التبعية المالية و التقنية لخارج في ظل محاولة تجديد الحظيرة الوطنية,وجود قطاع تقليدي يعتمد في نشاطه على الأدوات التقليدية البسيطة خاصة الزراعي , و جاء تبني التسيير الذاتي في ظل التبعات التي افرزها الموقف أو الظرف التي وجدت الجزائر نفسها فيه عقب الاستقلال.

هذا وقد صدر المرسوم رقم62/2 في 22 أكتوبر 1962 الذي ينص على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة , ثم صدر المرسوم 63/38 في23 نوفمبر1962 الذي نص على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الصناعية المنجمية والتقليدية الشاغرة وأخيرا صدر المرسوم رقم 63/95 في 22مارس 1963 المتضمن تنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية وكذلك الأراضي الزراعية . مع العلم أن الهيئة المسيرة ذاتيا تتألف من مجموعة من الهياكل التي تسهر على التسيير تتمثل في : الجمعية العامة , لجنة التسيير, مجلس العمال المدير .

***- هياكل التسيير الذاتي:**

1- الجمعية العامة للعمال : وهم جميع الأشخاص العاملين في المنشأة , تملك السلطة العليا . تنتخب المجلس العمالي وتتمتع بحق عزله ,وتناقش مشروع نظام الأجور, وتقرر قواعد الاستخدام

والفصل ,كما أن لها حق الاستفتاء , تمارسه بالإفتراع السري وتتخذ فيه القرارات بأكثرية الأصوات ويتم الاستفتاء بقرار مجلس العمال أو بناء على طلب ثلث أعضاء المجموعة." (1)

2- **مجلس العمال:** ينتخب من طرف الجمعية العامة للعمال, ويتراوح عدد أعضائه مابين 10إلى 100عضوا شريطة أن يكون ثلثي أعضائه من عمال الإنتاج و ينتخب هؤلاء الأعضاء لمدة ثلاث سنوات مع تجديد هذه المدة كل أربعة أشهر و يتولى المجلس مهام التنظيم الداخلي للمؤسسة فيقرر شراء أو بيع بعض الأجهزة والمعدات في إطار البرنامج السنوي الذي صادقت عليه الجمعية العامة."(2)

كما يقرر أيضا حجم القروض الطويلة أو متوسطة الأجل ويراجع الحسابات المالية في نهاية المدة. بالإضافة إلى تكليفه بمهمة انتخاب ومراقبة لجنة التسيير

3- **لجنة التسيير:** تعد لجنة التسيير الهيئة التنفيذية الدائمة لمجلس العمال مكلفة بالتسيير اليومي للمؤسسة طبقا للسياسة.

المحددة من طرف مجلس العمال , وعموما تعد اللجنة مسؤولة عن ضمان التسيير الجيد للمؤسسة ومن ثم فإن وظائفها كثيرة جدا, تستطيع تحديدها في ثلاث مستويات :

- تقديم تقرير إلى مجلس العمال عن تسيير المؤسسة.
- تمارس اللجنة في إطار السياسة العامة المحددة من قبل مجلس العمال المهام المعترف بها قانونيا والقانون الداخل للمؤسسة.
- أن اللجنة تمارس مراقبة يومية على نشاط مدير المؤسسة ومرؤوسيه , كما تضمن النيابة في حالة فراغ منصبه كما تنصب المدير الجديد في منصبه تتكون من 3 إلى 11عضوا ويعد المدير عضوا , كما يجب أن يكون 4/3 الأعضاء من العمال المنتجين ."(3)

4- **المديـر:"** ويعين هذا المدير من طرف الوزارة الوصية على القطاع , باقتراح من المجلس البلدي للتسيير الذاتي , الذي أنشأته السلطة آنذاك , والمشكل من ممثلين عن الدولة الحزب الإتحاد

---

1 - سعد بشاينية : علم اجتماع العمل , الأسس والنظريات والتجارب , منشورات جامعة قسنطينة , 2002/ 2003 , ص146

2 - يوسف سعدون : مرجع سبق ذكره , ص 7

3 - المرجع نفسه , الصفحة نفسها

العام للعمال الجزائريين , ويحتل بعد تعيينه مركز الموظف العمومي التابع للدولة فهو مسؤول أمامها باعتباره الممثل القانوني عنها داخل المؤسسة المسيرة ذاتيا ".[1]

إن هذا النمط الذي أسند في ظاهره صلاحيات التصرف للعمال وفق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات ما هو في الحقيقة إلا شعارات واهية التي حقيقتها أن أغلب القرارات كانت تأتي من الهيئات المركزية العليا .

وفي هذا المنحى ذهبت الكاتبة جولييت إلى القول " لقد تحول أعضاء الإدارة إلى ملاك جدد, بحيث استمد هؤلاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية – الحزب والجيش- ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال."[2] ولعل من بين أهم الصعوبات التي واجهت القطاع المسير ذاتيا هو مايلي :

- "لقد تشكل القطاع المسير ذاتيا من عدة وحدات حرفية صغيرة حيث دلت الإحصائيات على حد قول الباحث يوسف سعدون بأن 36%من المؤسسات التابعة له كانت تشغل أقل من 10عمال وأن 85% منها كانت تشغل اقل من 50عامل .

- لقد عانى هذا القطاع من نقص الإطارات واليد العاملة والمدربة..... كان هذا القطاع مهددا بسبب قلة الموارد المالية, لقد ظل العمال يعملون بدون مكافآت في انتظار بيع السلع المنتجة, مع العلم أن البنوك الخاصة قد وفضت مساعدة هذا القطاع.

نقص الوعي بالنسبة للطبقة العاملة مما صعب من مهمة إحداث تغيير اجتماعي حقيقي للبنى الاجتماعية والاقتصادية خلال هذه الفترة."[3]

هذا وقد تضمن التسيير الذاتي مجموعة من التناقضات لعل أهمها هو أنه لم يعبرعن إيديولوجيا اقتصادية معينة وإنما يمثل نمط تسيير أوجدته الظروف التي أعقبت الاستقلال .وهنا يصح لنا القول أن هته النتيجة التي توصلت إليها الباحثة جولييت ,هي بمثابة تعبير عن القانون الحديدي للأوليجاركية فالذين مسكوا زمام السلطة بتدعيم من عناصر أخرى وأصبحوا مصدر للقوة تحولوا إلى مصدر معارضة لمصالح العمال , إي أنهم ابتعدوا عن الدور الحقيقي الذي كان يجب عليهم تأديته . وهذه من

---

[1] - المرجع نفسه , ص 147

3- IAN CLEGG: workers'self – management in Algeria. Mr NEWYORK AND LONDON.1976;p16

[3] - عجة الجيلالي : قانون المؤسسات العمومية الإقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخوصصة , الجزائرية , دار الخلدونية 2006 , ص 13

إحدى النتائج التي توصل إليها ميشلز ولعل من بين الأسباب التي أدت إلى زوال هذه التجربة الظرفية هي كونها غير مؤطرة بقواعد قانونية مما أفرغها من محتواها الحقيقي.

و لا يخفى على أحد أن هذه التجربة اتصفت بنوع من الديمقراطية في إعطاء فرص العمل لجميع أبناء الشعب, ولو انه من هذا الباب فتح المجال أمام بروز البطالة المقنعة. ولأن قولبة الاقتصاد الوطني وتثبيت أسسه جاءت في ظل ظروف داخلية وخارجية خاصة وجدت الجزائر نفسها مرة أخرى أمام سياسة اقتصادية جديدة منتهجة بذلك النظام الاشتراكي في التسيير وامتازت هذه الفترة بفترة المخططات .

3- سياسة التحول نحوى القطاع العام (شركات وطنية): تتميز المرحلة الثانية في عملية تنظيم المؤسسات الاقتصادية بعد تصحيح 19 جوان 1965, ببدء حركة نشيطة في تأسيس شركات وطنية جديدة وذلك كالشركة الوطنية للمناجم (سوناريم) في 1966 والشركة الوطنية لمواد البناء في 1967, والشركة الوطنية للآلات الميكانيكية (سوناكوم) 1967 ورغم بقاء التسيير الذاتي في بعض المؤسسات الصناعية فقد عمدت الدولة آنذاك إلى وضع العديد من المؤسسات تحت وصايتها مباشرة سنة 1968 ولتسيير هذه المؤسسات فقد عمدت الدولة إلى تعيين رئيس أو مدير عام على رأس كل شركة وطنية يساعده مجلس إداري استشاري تعينه وزارة الصناعة ."[1]

إن تجربة التسيير الذاتي التي عبرت بأي شكل من الأشكال عن خصوصية الظرف الذي جاء بعد الاستقلال , وسواء نجحت أم لم تنجح فأقل ما يمكن القول عنها أنها كانت بمثابة ملء الفراغ أو السياسة التي زالت بزوال مبرراتها لتحل محلها سياسة أخرى تنبئ بدخول الجزائر في مرحلة أخرى اتصفت بنظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات .

" صدر التسيير الاشتراكي للمؤسسات بأمر رقم 71-74 مؤرخ في 16نوفمبر 1971 يؤسس مشاركة العمال في التسيير."[2] و"كان من أهداف نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية وذلك بالتأكيد أساسا على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير وقد نص ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات (ت ا م) بأن مشاركة العمال والإداريين في التسيير تؤدي إلى نتائج جيدة كما تساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية أو تقنوقراطية ."[3]

---

1 - مصطفى عشوي : علم النفس التنظيمي , الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , 1992 , ص ص 230 , 231

2 - سعد بشاينية : مرجع سبق ذكره , ص 152

3 - مصطفى عشوي : مرجع سبق ذكره , ص 229

إن نظام التسيير الاشتراكي يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق قانون جديد يراعي أحد الأبعاد التالية:

- مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين.
- تحديد أساليب وتقنيات المؤسسات الصناعية .

***- هيئات المشاركة العمالية واختصاصاتها:**

إن الاقتصاد الوطني كان مؤسس وفق مؤسسات وطنية كبرى لكل منها وحدات إنتاج موزعة على مستوى التراب الوطني ولذلك فإن هيئات المشاركة العمالية في المؤسسة والوحدة هي نفسها أما تكوينها فهو يختلف من الوحدة والمؤسسة وكذلك اختصاصها.

1- **مجلس العمال:** و هو الذي تتجسد من خلاله سلطة العمال في التسيير الذي ينتخب لمدة ثلاث سنوات يتمتع بعدة صلاحيات منها:

"- يكلف بمهام مراقبة المؤسسة أو الوحدة ويسهر تنفيذ البرامج , كما يضع تقريرا سنويا يلخص فيه النتائج التي توصل إليها, وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها في المستقبل.

- يشارك مجلس العمال مع المديرية في إعداد سياسة التشغيل داخل المؤسسة , ويخطط برامج التدريب المهني والتوجيه."[1]

2- مجلس المديرية : يضم مجلس مدرية الوحدة من 07 إلى 09 أعضاء على الأكثر إضافة للمدير العام للوحدة وممثلين عن مجلس عمال الوحدة بالإضافة إلى المساعدين الأقرب للمدير العام للوحدة الذين لهم مسؤوليات مباشرة فيما يخص التسيير أما مجلس المديرية للمؤسسة فيتألف من الرئيس المدير العام والمدرين العامين للوحدات وكذلك أقرب مساعديه ثم ممثلين عن مجلس عمال المؤسسة.

"- يساهم هذا المجلس في تحديد القانون الأساسي للمستخدمين وإعداد جدول الأجور وفقا لسلم الوظائف المتبع داخل المؤسسة.

- يشارك المجلس في إعداد البرامج العامة لنشاطات المؤسسة, أي برامج البيع والإنتاج و التموين, وتقدير الميزانية وحساب الخسائر و الأرباح بالإضافة إلى مشاركته في تعيين ممثلين للمديرية في اللجان الدائمة التي ترعى تسوية الخلافات داخل محيط العمل والسهر على صحة وسلامة العمال.

[1] - يوسف سعدون : مرجع سبق ذكره , ص 14

3- اللجان الدائمة: وتتمثل هذه اللجان في خمسة رئيسية و هي :

لجنة الشؤون الاقتصادية , والمالية , الشؤون الاجتماعية , لجنة شؤون المستخدمين والتكوين لجنة الشؤون التأديبية , لجنة شؤون حفظ الصحة والأمن , ويتراوح عدد أعضاء كل لجنة مابين ثلاث إلى خمسة أعضاء .

1-3- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية : وتكلف هذه اللجنة بعدة مهام هي :

- إعداد مشروع التنمية الاقتصادية, ويتضمن مشاريع الإنتاج والتموين و التسويق وتقدير النسبة المالية التي يستهلكها المشروع.
- إعداد الميزانية السنوية وحساب نسب ما تم استغلاله والربح والخسارة, وتشارك هذه الأخيرة في إبرام الصفقات في مجال الاستثمارات.

2-3- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية: تكلف بتسيير الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعمال الذين يزاولون العمل والمتقاعدين الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة, وذلك من خلال إشرافها المباشر على كافة هيئات الخدمات الاجتماعية عن طريق رئيس اللجنة.

3-3- لجنة المستخدمين والتكوين : والتي لها صلاحيات ذات صلة بالسياسة العامة للتشغيل من حيث التوظيف مدا خيل التكوين , وفي مجال التعيينات الجديدة , تشترك اللجنة الجديدة مع مجلس المديرية في وضع شروط الترشح لمنصب العمل ,كما يتعين على الإدارة إخطار اللجنة بكل توظيف جديد أما في ميدان الأجور فتقوم اللجنة بفحص والتعويضات وتقدم الاقتراحات بشأن توزيع حصة العمال من الموجهين للتأهيل و الرسكلة وتحسين مستوى المعارف التقنية."(1)
الأرباح وفي مجال التكوين يقع على عاتق اللجنة إعداد قوائم العمال

4-3- لجنة التأديب : " تقوم هذه اللجنة بفحص الملفات المقدمة ضد أي عامل أخل بالتزاماته منتهية إلى تقديم اقتراحات لنوعية العقاب المفروض عليه ,وكذلك تقوم بفحص تظلمات وشكاوي العمال ضد القرارات المتخذة من قبل الإدارة بشأن تسريح أي عمل بحيث لا يتم ذلك إلا باستشارة اللجنة .

---

[1] - عجة الجيلالي : الوجيز في القانون والحماية الإجتماعية , النظرية العامة والقانون الإجتماعي في الجزائر , الجزائر, دار الخلدونية , 2005 , ص 28

5-3- لجنة الوقاية والأمن: والتي تتدخل في مجالات الوقاية من المخاطر المهنية عن طريق إعداد برنامج خاص بكيفية محاربة حوادث العمل والأمراض المهنية وضمان تنفيذ هذا البرنامج."[1]

وفي رأي لعبد اللطيف بن اشنهوا يقول : أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس لا تسييرا ذاتيا ولا مشتركا , إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها كيانات للإنتاج , بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لمصالح المجتمع المتمثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعينهم."[2]

إن أهم ما ميز هذه المرحلة بالنسبة لما توصل إليه المحللين هو أن كبر المؤسسات واتساع حجمها أدى إلى استفحال ظاهرة البيروقراطية , كما أدى إلى صعوبة التحكم في تسيير المؤسسات المتعددة الوحدات , والمتشعبة الأقسام , إن دور المؤسسات لم يقتصر على الناحية الاقتصادية بل أدى ذلك إلى إعطائها الدور الاجتماعي حيث أصبحت هذه الأخيرة آلة لامتصاص البطالة فعوض أن تكون لها القدرة على تشغيل 100 عنصر تشغل 300 عامل مما ساهم في توليد ظاهرة البطالة المقنعة.

أن التسيير الاشتراكي الذي كان من بين أهم أهدافه من ناحية هو القضاء على استغلال الإنسان لأخيه الإنسان و إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات من الناحية الأخرى وإعطائهم فرصة للتسيير فهي لم تكن في الحقيقة إلا شعارات واهية وبقيت القرارات من إنتاج الدولة لا بل أسس هذا النموذج من التسيير لنوع أخر من الرأسمالية إن صح القول أو إن حق لنا أن نسميها باسم رأسمالية الدولة. إضافة إلى إضفاء صورة المؤسسات الخيرية و من خلال تقديم خدمات مجانية للعمال كالمطاعم والنقل.وإن أهم ميزة لهذه المرحلة هي نقص الإطارات المؤهلة والمكونة التي تستطيع أن تؤدي دورها بفعالية تامة وانشغال المؤسسات بوظيفة الإنتاج وانصرافهم عن وظيفة التكوين . أما على الصعيد الخارجي للمؤسسة فهي المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات حيث أن كل من مجلس العمال ومجلس الإدارة ليس لهم الصلاحية في اتخاذ القرارات في حالة مصادفة مشكل من المشاكل مما يؤدي تضييع الوقت و عرقلة التسيير.

---

[1] - المرجع نفسه , ص 29

[2] - ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة , الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , 1998 , ص 176

ومن المشاكل التي واجهتها مرحلة التسيير الاشتراكي هو الاتجاه نحوى المشاريع التنموية الكبرى مثل اللإستثمار في مجال الحديد والصلب , والكيماويات دون أن تراعي في ذلك حاجة السوق , أضف إلى ذلك اعتمادها في القيام بهذه المشاريع على مدا خيل النفط والغاز التي كانت في البداية مرتفعة ثم ما لبثت أن انهارت. ويبدو أن كل هذه المشاكل والسلبيات التي واجهتها المؤسسة الجزائرية في ظل النظام الاشتراكي هي التي أدت بها إلى ضرورة مراجعة حساباتها من خلال تبني سياسة اقتصادية جديدة .

4 - مرحلة إعادة الهيكلة (تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات) : إن مرحلة التسيير الإشتراكي بإيجابيتها وسلبياتها تم التخلي عنها لسبب أو لأخر, ونظرا للظروف التي عاصرتها المؤسسات الجزائرية , فإنها اضطرت إلى تبني سياسة أخرى عرف فيما بعد أنها كانت بمثابة تمهيد أمام تهيئة الاقتصاد الجزائري للدخول في مدار التنمية الدولية .

شرع في هذه السياسة التنظيمية بدءا من سنة 1980 جاءت هذه المرحلة نتيجة لسلبيات المراحل السابقة, والتي كانت لا تتماشى مع الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية وقبل ذلك جعلت سنتي 1978 – 1989 سنتين للتقييم والمراجعة لجميع النشاطات الاقتصادية السابقة إضافة إلى وفاة الرئيس هواري بومدين .حيث رافق ذلك انتقال زمام الحكم إلى يد الرئيس الشاذلي بن جديد الذي وعد بالاستمرارية في الإنجازات الكبرى المحققة من قبل الرئيس الراحل وبتصحيح وتدارك النقائص الموجودة في النظام .إلا أنه فيما بعد شهدت هذه الفترة معارضة شديدة للتوجه الاشتراكي وهذا إثر انعقاد المؤتمر الرابع لحزب جبهة التحرير الوطني."[(1)]

و في خلال هذه العملية تم تفتيت المؤسسات الوطنية السبعين إلى مؤسسات أصغر بلغ عددها 450 مؤسسة.

4-1- تعريف عملية إعادة الهيكلة

وفي **تعريف** العملية يشير أحد مهندسيها الذي هو عبد الحميد الإبراهيمي :

" بأنها أسلوب تقني يهدف إلى دمقرطة الاقتصاد ومعالجة الآثار السلبية الناجمة عن الاقتصاد الممركز." [(2)]

[1] - شهرازاد لبصير : عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخوصصة , مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير , إشراف الأستاذ عبد الحميد خروف , جامعة باتنة , 2001/ 2002 , ص 109

[2] - عجة الجيلالي : مرجع سبق ذكره , ص 61

2-4- إعادة الهيكلة العضوية

1-2-4 أسباب إعادة الهيكلة:

-ضخامة المؤسسات الوطنية مما يصعب من مهمة التحكم فيها, مركزية التخطيط والتسيير التي تقضي على كل روح الإبداع والمبادرة. وكذلك مركزية اتخاذ القرارات .

-ضخامة حجم المؤسسات الوطنية, وتشعب فروعها يحول دون معرفة أيها أكثر إنتاجا من الأخر.

-صعوبة عملية الاتصال بين شعب المؤسسات أو إنتقال المعلومات

-ضخامة الاستثمارات وطول فترة الإنجاز .

-العمالة الزائدة نتيجة سياسة التشغيل المنتهجة من قبل الدولة والتي نجم عنها ما يسمى بالبطالة المقنعة.

2-2-4 اللجان المسؤلة عن إعادة الهيكلة : إن عملية إعادة الهيكلة كانت تسهر على تطبيقها مجموعة من اللجان تتمثل في :

❖**لجنة إعادة الهيكلة:** وقد تم تنصيبها في 15 -11 – 1980 والتي كانت قد أحدثت بمرسوم 11-242 في لـ 40-11- 1980 والذي يتكون من عناصر من مختلف الوزارات التي لها علاقة بالمؤسسات الإقتصادية ومن مهامها :

-دراسة الشروط العامة لتطبيق توجيهات الحكومة.

-إبداء رأيها في اقتراحات اللجنة الوزارية .

-تقرير تقارير دورية للحكومة عن نشاطها .

-تنسيق ومراقبة الأعمال المنبثقة من مختلف القطاعات الاقتصادية.

❖**لجان وزارية:** وهي تتكون من رئيس وعدة أعضاء يعينون من طرف الوزير المكلف بالقطاع ومن مهامها:

- تحليل المسائل العامة بتنظيم الهيكل الخاصة بقطاعها .

- اقتراح الإجراءات المتعلقة بالتطبيق على المستوى القطاعي والتوجيهات المقررة من طرف الحكومة ."(1)

[1] - حاج صدوق بن شرفي : المؤسسة العمومية الإقتصادية واقتصاد السوق , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية , إشراف الأستاذ علي عبد الله , جامعة الجزائر , بدون س ن , ص 178

3-2-4 مبادئ إعادة الهيكلة العضوية : تمت إعادة الهيكلة العضوية وفق المبادئ التالية:

❖**المبادئ المنهجية:** وفي إطار سياسة تطبيق إعادة الهيكلة كان لابد من مراعاة نوعين من المبادئ ألا و هي:

أ- مبدأ الشمولية والكلية : أي أن عملية إعادة الهيكلة لا بد أن تشمل جميع القطاعات الاقتصادية بما فيها الإستراتجية وذات الأهمية الكبرى .ومن ذلك مؤسسة سوناطراك التي انبثقت عنها 13 مؤسسة.

ب- مبدأ التنسيق : وهو يهدف إلى تحقيق أكبر تناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة وبين الوحدات الإقتصادية وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى , وذلك على أساس ما كان منتظرا من عملية الهيكلة والتي من أهم أهدافها كان تقييم الشركات الجزائرية بحيث تكون الأهداف المسطرة لهذه الشركات غير متناقضة ."[1]

❖ **المبادئ التقنية :**

● مبدأ تقسيم الوظائف : ونجد من بين الإجراءات العملية المطبقة وفق هذا المبدأ كمثال:

● فصل الإنتاج عن التسويق**:** فالمؤسسة تتكفل بإنتاج سلعة معينة أو خدمة ما في حين تحال مهمة التسويق والتوزيع لمؤسسة أخرى. وأهمية ذلك تكمن في التحكم في تقنيات الإنتاج والإنتاجية في الكم , والنوع .

● مبدأ تحسين ودعم التسيير **:** فمن جملة إصلاحات الإدارة والتسيير التي جاءت بها إعادة الهيكلة يمكن أن نوجزها في :

الإستقلالية في التسيير مع تحميل مسؤولية عملية الإنتاج للمديريات والجماعات المحلية تحويل المديريات العامة من العاصمة لإعادة تركيزها في مناطق جغرافية لوحدات الإنتاج وهذا لتدعيم اللامركزية ."[2] مع التقليل من موظفي المديريات

مبدأ التخصص : أي أن المؤسسة الواحدة لا يحق لها أن تمارس أكثر من نشاط واحد فالمؤسسة مثلا المسؤولة عن الإنتاج لا يمكن لها أن تتولى نشاط التوزيع .

---

[1] - د الطيب داودي , أ ماني عبد الحق : تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية, مجلة المفكر, كلية العلوم السياسة و الإقتصادية , جامعة محمد خيضر – بسكرة – العدد الثالث , 2006 , ص 136

[2] - الطيب داودي , عبد الحق ماني : المرجع نفسه , ص 137

3-2-4- أهداف إعادة الهيكلة:

- تحسين ظروف تسيير الاقتصاد الوطني وضمان التطبيق لمبادئ اللامركزية .
- تدعيم فعالية المؤسسات العمومية وذلك بالتحكم في جهاز الإنتاج والرشاد في استغلال الموارد البشرية والمادية .
- خلق التوازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني " خلق التوازنات الجهوية "
- زيادة إنتاجية المؤسسات العمومية والوصول إلى توازن مالي .
- القضاء على ظاهرة البيروقراطية والتدخلات الخارجية في مجال نشاطها .
- القضاء على التمركز الكبير للهياكل والتخفيض من معدلات البطالة." (1)

3-4- إعادة الهيكلة المالية :

"و تمثلت هذه العملية في منح إعانات مالية للمؤسسات العمومية من قبل الخزينة من اجل مساعدتها على مواصلة نشاطها الاقتصادي. و الانطلاق في العملية الإنتاجية وتعتبر هذه الخطوة كتطهير مالي للمؤسسة العمومية , وتكييف النظام المالي مع الاحتياجات المالية اللازمة لأنشطة المؤسسة , وذلك بمنح المؤسسة رأس مال خاص حسب حجمها وطبيعة نشاطها والذي يسمح لها بعدم التوجه نحوى القروض . بالإضافة إلى تسوية الديون مع بين المؤسسات ." (2)

1-3-4 المشاكل المالية قبل إعادة الهيكلة المالية :

- تحديد الأسعار من قبل الدولة دون حساب التكلفة للمنتج .مما أثر على عملية تخصيص الأموال لإعادة تمويل إعادة الإنتاج.
- عدم وفاء المتعاملين بالتزاماتهم في الآجال المحددة.
- تزايد نسبة المديونية بسبب عدم تسديد الديون في الوقت المناسب .
- الضغوطات الضريبية ."(3)

[1] - يوسف عنصر : الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر , جامعة منتوري – قسنطينة - مخبر علم اجتماع الإتصال , 2007, ص ص 119 – 120

[2] - شهرازاد لبصير , مرجع سبق ذكره , ص 110

[3] - WWW.CLUBNADAJERAN.COM- 9/10/2010

4-3-2- أهداف الهيكلة المالية :

- إصلاحات تنظيمية و تسيريه من أجل التحكم في النفقات وتخفيض سعر التكلفة بتقليص المصاريف .
- إجراءات تحسين إنتاجية العمل بواسطة إعادة هيكلة الجماعة العمالية بإعطاء أسبقية لمراكز العمل المنتجة مباشرة .
- منح المؤسسات رأسمال خاص يحسب حسب حجمها وطبيعة ومستوى نشاط المؤسسة.
- تسوية جميع الديون مابين المؤسسات.
- تغيير شكل تمويل الاستثمارات.

4-3-3- إجراءات عملية الهيكلة المالية : والتي أشرفت عليها اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة المؤسسات الاقتصادية .

❖**الإجراءات الأولية :** كلف بنك التنمية بمنح القروض للمؤسسات التي تعاني العجز لإعادةهيكلتها المالية ولتغطية هذا العجز تم منح المؤسسات قروض ذات الآجال الطويلة والعالية التكلفة التي ساهمت في تقليص العجز لكنها لم تأتي إلى مسحها كليا. إن إعادة الهيكلة تمت في ظرف زمني وجيز قدره سنتين وهذا مما يولد طرح التساؤل الذي مفاده إلى أي مدى كان هذا الفاصل الزمني كافيا لتطبيق هذه السياسة والتي تمت في أقل من سنتين , فلم يتم الاستعداد لها لا من ناحية التجهيزات ولا الإطارات , ولا المقرات بالإضافة إلى عدم ربط المؤسسات بمجالات البحث العلمي كما أنه لم يكن هناك تنسيق فيما بين الهيكلة العضوية والمالية حيث تم هيكلة المؤسسات من الناحية العضوية في حين لم يتم تمويل هذه الأخيرة من ناحية الأموال مما أدى مرة أخرى إلى غرق المؤسسات في الديون, وإن استطاعت من ناحية أخرى هذه السياسة أن تخلق ما يسمى بالتوازنات, وتخفض من التركيز الصناعي الذي شمل المناطق الشمالية منها من الوطن.

5 - استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية : مرة أخرى وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها أمام وضعية حرجة , أدت بها إلى تبني سياسة جديدة تم من خلالها منحها استقلالية أكبر في التسيير و اتخاذ القرارات وإعطائها فضاء أوسع للتصرف وفق ما تراه مناسب.

5-1- **مفهوم الاستقلالية ومجالات تطبيقها:** لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا خطوة للاستعداد لعملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في مجملها مع بداية التسعينات.... تبنت الجزائر مبدأ الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون التوجيهي للمؤسسة رقم 88- 01

المؤرخ في 2 جمادى الأول عام 1408 ه الموافق لـ 12 جانفي 1988 والتي من خلاله تبينت صفة المؤسسة العمومية الاقتصادية والتي عرفها على أنها شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤلية محدودة .حيث تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو وغير مباشرة جميع الأسهم والحصص." [(1)] , ويمكن الإشارة إلى تعريف الاستقلالية كمايلي :

- **مفهوم أخر للاستقلالية :** إلى حرية تصرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها في تسير مهامها و أنشطتها المختلفة وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج ايجابية وفقا لقوانين وقواعد تخصها."وإن تعددت تعاريف الإستقلالية فالسؤال المطروح هو فيما تكمن الإستقلالية :

5-1- 1- الاستقلالية في اتخاذ القرارات:

فبعدما كان اتخاذ القرارات مخول للوزارة الوصية أو السلطة جاء هذا المرسوم ليضع المؤسسة العمومية الاقتصادية مسؤلة عن كل قرار تتخذه وذلك يتجلى فيمايلي:

- حرية التصرف للمؤسسة في موجوداتها وفق علاقاتها التعاقدية.
- قرارات الاستثمار تكون تحت تصرف المؤسسة وما يخدم مصلحتها (الرفع من معدلات مرد ودية الإستثمار
- حرية تحديد السعر وفق تكلفة الإنتاج وهو يعتبر تكريس لتطبيق اللامركزية.
- تحديد أساليب المكافأة وشروط التشغيل بإصدار قانون رقم (11/90) المؤرخ في 1990/05/2 المتعلق بشروط التوظيف.

5-1 -2- التحكم في الأمور المالية:

وهذا النوع من الاستقلالية يتطلب الكفاءة في التسيير وتجعل المسير دائما يحمل على عاتقه المسؤولية الكاملة لعملية التمويل والتحكم في تكاليف الإنتاج بأكبر قدر ممكن، لأن ذلك يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح لتستعمله المؤسسة في إعادة الإنتاج (التمويل الذاتي)، وكذلك يسمح بضمان حق المقرضين ضد الأخطار المالية التي تنتج عن العجز المالي.

5-1-3- المراقبة وتقييم الأداء:

إن أحد أوجه تحقيق اللامركزية في القرار هو مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف المقررة من طرف المؤسسة وبالتالي فالضرورة تلزم إقامة رقابة صارمة ومنظمة تتم في الوقت

---

[1] - بهدي عيسى بن صالح : ملامح هيكلة المؤسسة الشبكية , مجلة الباحث , مجلة نصف سنوية تصدر عن جامعة ورقلة , العدد الثالث , 2008 , ص 9

المناسب، وهذا يجعل عملية الإنتاج تتم بفعالية وبشكل أحسن على الدوام. وتهدف الرقابة إلى:

- التأكد من تنفيذ المهام والتي ينبغي إتمامها.

- معرفة مواطن الخلل والنجاح على مستوى الوظائف.

- التأكد من معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص...إلخ."[(1)]

2-5- **أسباب وشروط المرور إلى الاستقلالية:** كثيرة هي الأسباب والظروف التي أدت بالدولة إلى إعطاء قدر معين من الاستقلالية لمؤسساتها في التسيير فمنها الاقتصادية ومنها السياسية ومنها القانونية ومنها الاجتماعية و فيما يلي يمكن التعرف عليها **:**

5-2-1- الأسباب الاقتصادية: وهي كثيرة ونذكر من أهمها:

- المشاكل الناجمة عن الإخفاق في تطبيق إعادة الهيكلة.

- سوء توزيع الموارد.

- التدخل الكبير للدولة في جميع الأمور الخاصة بالمؤسسة بتقييد المؤسسة الاقتصادية من خلال احتكار عملية اتخاذ القرارات.

- سوء الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.

5-2-2 - الأسباب السياسية والقانونية: ونذكر من أهمها:

أحداث أكتوبر 1988 والتي تعبر عن حالة أزمة سياسية تمثلت في انفجار شعبي بشعارات تندد ببيروقراطية الإدارة و سلوكيات بعض المسؤولين ذوي النفوذ وكذلك نقص الطلب على اليد العاملة وارتفاع البطالة، وهذه الأحداث أدت إلى تسارع كبير في الإصلاحات الاقتصادية بعدما كانت بطيئة السير لوجود معارضة داخلية ترفض التغيير للحفاظ على مصالحها اللاشرعية المحصل عليها في النظام السابق. وكان جوهر هذا الإصلاح يتمثل في:

- التغيير الجذري في هيكل الحكم عن طريق توزيع جديد لوظائف الأجهزة التنفيذية والمراقبة في التسيير الجديد.

- إعفاء الدولة عن تحمل كل شيء وجعلها تقتصر على الوظائف الكلاسيكية التي تقوم بها أي دولة في البلدان ذات اقتصاد السوق.

- ظهور شعار جديد يتمثل في الدخول إلى اقتصاد السوق وفتح الطريق أمام المبادرة الفردية

1- WWW.CLUBNADAJERAN.COM- 9/10/2010

5-2-3- الأسباب الاجتماعية:

- تفشي البطالة بين الشباب القادرين على العمل .
- العجز في تحقيق الطلب الاجتماعي عن السكن في المدن
- انخفاض القدرة الشرائية للمواطن الجزائري .
- ندرة المواد الضرورية للاستهلاك في السوق.
- عدم قدرة المؤسسات الاقتصادية على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها .
- عدم قدرة الدولة على ضخ المزيد من الأموال .

5-3- **مراحل تطبيق الاستقلالية:** مرت عملية المرور إلى الاستقلالية بثلاث مراحل:

5-3-1- المرحلة الأولى: انطلقت مع النصف الثاني من عام 1988," والتي خلالها تم إنشاء صناديق المساهمة.بموجب المرسوم رقم 88/ 119 المؤرخ في 21 -06 – 1988 والمتعلق بصناديق المساهمة وهي عبارة عن هيكل وسطية بين الدولة والمؤسسات العمومية تتخذ شكل شركات الإنتماء لتحل محل المؤسس في تسيير القيم المنقولة وهذا لحساب المالك الأصلي وهو الدولة , وبناءا على ذلك يتحول المالك الذي هو الدولة من مالك إلى دائن أو مساهم."[1]

5-3-2- المرحلة الثانية: تحديد الجوانب التشريعية حيث تم النقل التدريجي للمؤسسات الاقتصادية نحوى الاستقلالية.

5-3-3- المرحلة الثالثة: بدأت مع نهاية 1988, وما يميز هذه المرحلة هو ظهور جديد لنمط من التخطيط مبني على ثلاث مستويات, المخطط قصير المدى, المخطط الفرعي المخطط الوطني, وقد أصبحت المؤسسة في ظل الاستقلالية تتكون من الجمعية العامة للمساهمين, ومجلس الإدارة, وجهاز التسيير .

***- الهيئات المكونة للمؤسسة في ظل الاستقلالية**

1- الجمعية العامة للمساهمين : وتتكون من جميع مساهمي المؤسسة العمومية الاقتصادية المتمثلة في الدولة والتي تمارس مهمتها عن طريق صناديق المساهمة وتقوم الجمعية العامة للمساهمين بوظائف متعددة بالشؤون الإدارية كالتوزيع على الشركة وتعيين الأجهزة الإدارية وبالشؤون

---

[1] - عجة الجيلالي : <u>قانون المؤسسة العمومية الإقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخوصصة</u> , مرجع سبق ذكره , ص 196

المالية كمناقشة الميزانية , حسابات الجرد , الاستغلال , الأرباح والخسائر وتعديل رأس مال المؤسسة."[1]

2- جهاز الإدارة أو مجلس الإدارة: ويتكون من اثنين من عماله والباقي ممثلين عن الجمعية العامة.يصل عددهم ما بين 9 إلى 12 عضو يتولى مهمة الرقابة , التوجيه , كما يتولى عزل المدير المسير باعتباره المسؤل أمام مجلس الإدارة .

3-**جهاز التسيير:** ومن مهام هذا المجلس الاهتمام بالشؤون المالية والمصرفية ويتكون من الرئيس العام, أو الرئيس المدير العام, أو حتى رئيس مجلس الإدارة.

وهكذا أصبحت المؤسسات العمومية مؤسسات مستقلة (شركات ذات أسهم), تتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية.أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها عن الوفاء بالتزامها , وقد تم تحويل 240 مؤسسة خلال شهر فيفري 1990من مجموع 459 مؤسسة عمومية إلى الاستقلالية .[2] في إطار التطبيق الفعلي للاستقلالية التي بدأت في 1989

إذا كانت الاستقلالية قد جاءت تحت ضغط تراجع أسعار البترول في سنة 1983, والتي انهارت في سنة 1986 في هذه المرحلة وصفت المؤسسات بالمردودية المتدنية , وهذا النمط من التسيير كغيره من الأنماط التي تبنتها الجزائر باء بالفشل , وقد أرجع سبب الفشل إلى قدم الآلات وانعدام الصيانة التي ولدت الأعطال التي أدت بطبيعة الحال في الكثير من المرات إلى تراجع في الإنتاج , فطرحت مرة أخرى فكرة الخوصصة للمؤسسات .

تأخر الإجراءات القانونية المدعمة للاستقلالية حال دون حرية التصرف للمؤسسات في ممتلكاتها. بالمقارنة مع المراحل النظرية التي تتم فيها عملية التغيير يبدو أن التغيير في هذه الفترة لم يأخذ مرحلته المستقرة.أو مرحلة التثبيت التي تأتي بعد عملية إذابة الجليد التي تعتبر مرحلة التحلل من القديم , ثم الإقدام على التغيير, ثم التثبيت مرة أخرى .

مرة أخرى تجد المؤسسات الجزائرية نفسها أمام التدني الملحوظ في تحقيق النتائج المرغوب فيها رغم اللجوء إلى منح استقلالية أكثر للمؤسسات من اجل ممارسة نشاطها التي كما يقول بعض المحللين أنها في الحقيقة هي استقلالية شكلية , فتدخل الدولة كان موجود دائما , ونظرا لتوافر بعض

---

[1] - عجة الجيلالي : المرجع نفسه , ص 199

[2] - فهيمة بوهنتالة : مرجع سبق ذكره , ص ص 129, 130

العوامل الداخلية إضافة إلى بعض التأثيرات الخارجية. لم تجد الجزائر بدا من أن تتبنى سياسة اقتصادية أخرى والتي تمثلت في عملية الخوصصة.

6- الخوصصة في ظل البحث المستمر عن النجاعة والفعالية من قبل الدولة الجزائرية وفي ظل الظروف الخارجية و الداخلية التي عايشتها المؤسسة الوطنية , خاصة السياسية منها والأمنية وجدت نفسها أمام تبني سياسة اقتصادية جديدة من اجل احتواء الوضع الصعب آنذاك والتي تتمثل في عملية خوصصة المؤسسات وذلك ببيعها إلى أطراف خاصة قد يكونوا من المستثمرين الخواص المحليين أو الأجانب.

إن مصطلح الخوصصة أو الخصخصة هو ترجمة للكلمة الإنجليزية"the privatisation والتي تعني نقل أصول أو أعمال الخدمة العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص ظهر هذا المصطلح في القاموس لأول مرة في سنة 1983, لكنه قديم العهد ولم يكن منتشرا استعمل في السبعينات من القرن العشرين , وتبلورت هذه السياسة بشكل واضح حينما أقدمت بريطانيا على بيع الشركة الوطنية فريت من أسهمها إلى العمال السابقين والجدد وذلك في الثمانينات وظهر مفهوم الخوصصة في التشريع الجزائري من خلال الأمر رقم 95/ 22 المؤرخ في 26 أوت 1995والمعدل بالأمر رقم 11/70 , من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية"[1].

1-6 -تعريف الخوصصة : تعرف الخوصصة على المستوى القانوني كمايلي: " يعرف الأمر رقم 95 -22 الخوصصة على طريقتين تتجلى الخوصصة في نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص ويتم ذلك من خلال تحويل جزء من الأصول المادية أو المعنوية أو الرأسمال الاجتماعي لصالح أشخاص ماديين أو معنويين.

وتعني كذلك أية معاملة تتمثل في نقل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص ماديين أو معنويين خواص عن طريق التعاقد فيتم عندئذ تحويل السلطة إلى أشخاص خواص أو هيئات أو أجهزة تابعة للدولة على شكل مدني أو تجاري.[2]

---

[1] - بهدي عيسى بن صالح : مرجع سبق ذكره , ص 10

[2]- عبد الله بن دعيدة : التجربة الجزائرية في الإصلاحات الإقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية , مؤلف جماعي , مصر, مركز دراسات الوحدة العربية , 1999 ,ص 384

6 -2-أهداف الخوصصة :

- توسيع أسواق رؤوس الأموال , وفتح المجال أمام الاستثمار .ففتح المجال للاستثمار سواء كان داخليا يعتمد على إدارات جديدة معتمدة على تكنولوجيا متطورة ,مما يؤدي لفتح نوافذ جديدة على الأسواق العالمية والاستفادة منها "[1]

- نقص الأعباء المالية والإدارية من خلال توقف الدولة عن تمويل المؤسسات العاجزة وذات المردودية المتدنية.

- تطوير المساهمة الشعبية وتحقيق الانضباط في السلوك, فالحرص على المؤسسات الخاصة اكثر من الحرص على المؤسسات العامة. وبالتالي الانضباط أكثر في السلوك والتفكير."[2]

- إن الخوصصة تؤدي إلى خلق روح التنافس من خلال الدخول إلى أسواق يتنوع فيها المستثمرين المحليين منهم والأجانب.مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وتخفيض في أسعارها جراء التنافس.

- رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء عن طريق ربط العملية الإنتاجية بالأهداف الاقتصادية.

3-6- أسباب ودواعي الخوصصة : إن خوصصة المؤسسات الجزائرية جاءت في ظل ظروف ودواعي داخلية وخارجية متعددة خاصة إفرازات الوضع السياسي وهي :

1-3-6- الدوافع الداخلية:

- نقص الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية , وانخفاض الربحية , رغم سياسة التطهير المالي التي لجأت إليها الجزائر.

- عدم قدرة المؤسسات على المنافسة في ظل التنامي الكبير لهذه الأخيرة .
- ضعف المردوية وعجز ميزانية الدولة عن تغطية العجز المالي للمؤسسات .
- تنامي ظاهر ة الفساد , وانتشار الحواجز البيروقراطية .
- انعدام الرقابة على تسيير العمليات الاقتصادية بسب تعقد وضخامة الهيكل الإدارية .

---

1 - يوسف سعدون : مرجع سبق ذكره , ص 36

2 - فهيمة بوهنتالة ,مرجع سبق ذكره , ص 134

6-3-2- الدوافع الخارجية:

أ- ضغط المؤسسات النقدية العالمية التي تشترط في أثناء عملية التمويل ضرورة التخلي عن المؤسسات العامة التي لا تتلاءم مع النجاعة الاقتصادية والدعوة واضحة لرفع تدخل الدولة في التسيير في مخططات التعديل الهيكلي التي يفرضها صندوق النقد الدولي.

ب- ظاهرة العولمة الاقتصادية التي هي عبارة عن سياسة توسعية تهدف إلى تكوين اقتصاد موحد ولعل من بين شروط تحقيق هذا الهدف هو :

- التحرير الأسواق من أجل الوصول إلى اقتصاد موحد .
- تشجيع الخوصصة كجزء مهم من الاقتصاد .
- تدخل الدولة يقتصر على تهيئة المحيط .

***الفشل الاشتراكي :** إن فشل أسلوب التسيير الاشتراكي في تحقيق الفعالية المرجوة وسقوط المعسكر الشيوعي كان من أهم الأسباب التي أدت إلى تغيير النمط الاقتصادي .

***ثقل حجم الديون :** التي أثرت على ميزان المدفوعات بسبب تمويل عجز المؤسسات العمومية والتي كان من بين شروط الخوصصة التخلي عن المؤسسات الخاسرة .

6-4- أشكال الخوصصة: للخوصصة عدة أشكال تطبق وفقا لظروف ونوعية المؤسسة الخاضعة للعملية وهذه الأشكال هي :

6-4-1- الخوصصة الكلية : يتعلق هذا النوع بالمؤسسات العمومية الغير إستراتجية وفي هذا النوع من الخوصصة تطرح المؤسسة أصولها للبيع بالكامل إما بصورة مباشرة آو غير مباشرة أي في سوق الأوراق النقدية .

6-4-2- الخوصصة الجزئية : وفي هذا النوع من الخوصصة يتم بيع جزء من رأسمال المؤسسة العمومية في صورة أسهم أو حصص للقطاع الخاص , أو تباع للعمال أو المستفيدين من خدمات المؤسسة والباقي الأخر من رأس المال تعود ملكيته للدولة , وهذا ما يسمى بالشركات المختلطة المملوكة للدولة والأفراد معا . وهذا النوع يلجأ إليه في القطاعات الهامة.

6-4-3- الخوصصة الداخلية : والتي بموجبها يتم بيع المؤسسات إلى عمالها و مسيريها ويتم البيع بسعر طبيعي أو بسعر تفضيلي وهذا النوع يهدف إلى تدعيم رأسمالية العمال .

6-4-4- الخوصصة الخارجية : وهي خوصصة تتم عن طريق وضع المؤسسات للبيع أمام الذين لهم القدرة على الشراء من أبناء الشعب .

6-4-5- الخوصصة الاختيارية : وتكون هذه العملية عن طريق بيع المؤسسات العمومية وهي من اقتراح مسيري هذه الأخيرة لحسابهم أو لحساب أشخاص أو منظمات يتم الإتفاق معهم حول شروط تحويل الرسوم المالية .

6-4-6- **الخوصصة الإدارية** : وفي هذه العملية تتم خوصصة جزئية للمؤسسة في الجانب المتعلق بالإدارة حيث يلتزم القطاع الخاص وفق التعاقد مع المؤسسة بتأدية مجموعة من الخدمات لهذه الأخيرة مع بقاء هذه المؤسسة تابعة للقطاع العام , و الأرباح يتم تقاسمها مع الدولة.و في هذا إقرار ضمني لأفضلية القطاع الخاص على العام وعبارة عن خطوة تمهيدية للخوصصة وهذا التنوع من الأشكال يفتح المجال الاختيار بين نوع من هذه الأنواع التي تتماشى مع خصوصية المؤسسة الخاضعة لعملية الخوصصة وظروف المرحلة التي تمت فيها العملية

6-5 - أساليب الخوصصة: إن أشكال نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص متعددة وتعكس الظروف ووضع المؤسسة في الفترة التي يتم فيها النقل ومنها :

6-5-1- **التنازل عن طريق السوق المالية**: يتم التنازل عن طريق اللجوء إلى السوق المالية ببيع الأسهم أو القيم المنقولة في بورصة القيم , وأما بغرض علني للبيع بسعر ثابت ,وإما بتضافر الأسلوبين , مع الإشارة إلى انه يجب الدخول إلى بورصة القيم المنقولة أن يكون السعر الأول مساويا على الأقل لسعر العرض الذي يحدده المجلس."[1]

6-5-2- **البيع عن طريق التراضي :** وهذا الأسلوب من البيع يتم بالنسبة القطاعات الإستراتجية والخدمات العامة , ويكون شرط التحديث والتطوير وارد بالنسبة للمستثمر الجديد . ويتم تحديد المستثمر الجديد المحلي أو الأجنبي وفق مجموعة من المواصفات, والشروط.

6-5-3- **البيع عن طريق المزايدة :** يتم التنازل عن القيم والأسهم المنقولة , و كذلك التنازل الجزئي أو الكلي عن أصول المؤسسة العمومية القابلة للخوصصة .عن طريق المزايدة المحددة أو المحدودة أو المفتوحة وطنية كانت أو دولية ."[2]

6-5-4- التنازل المجاني لأسهم المؤسسات العمومية : يتم بموجبه توزيع الأسهم أو الأصول مجانا للعمال وهذا بهدف تطوير المساعدة الشعبية , ومن شأنه أن يزيد فعاليتها حيث لكل مواطن الحق

---

[1] - فهيمة بوهنتالة , مرجع سبق ذكره , ص 135

[2] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية , الجريدة الرسمية , العدد 48 , 1995

في اكتساب عدد من الأسهم مجانا بنسبة 5 % من مجموع الأسهم مع استفادة العمال بتخفيضات وتسهيلات بنسبة 25 % من القيمة الأصلية وتأجيل التسديد لمدة ثلاث سنوات."[1] وهذا ما سمي باسم الخوصصة الشعبية لأنها في متناول كل الشعب.

6-5-5- التنازل عن الأصول مقابل الديون الخارجية: وهذه العملية جاءت كمبرر لتراكم الديون الخارجية والمشكل الذي سوف يطرح نفسه هو أن حصيلة المستثمر الأجنبي في بيع الأصول لا تقل أو تزيد عن تحويلات خدمة الدين الخارجي والخطر الذي يتعرض إليه الاقتصاد الوطني هو زيادة نفوذ رأس المال الأجنبي.

6-7- **مراحل تطبيق الخوصصة :** لا يمكن لأي دولة أن تقدم على خصصة أملاكها دون الانتباه على بعض الاحتياطات الواجب اتخاذها والجزائر واحدة من هذه الدول التي حاولت أن تطبق عملية الخوصصة باعتبار أن هذه الأخيرة هي ملمح للتغيير فوجب التريث قبل التطبيق باخضاع العملية لمجموعة من المراحل يمكن إجمالها فيما يلي :

6-7-1- **مرحلة التحضير والتقسيم:** بعد تحديد الوحدات المرشحة للخوصصة وفق معايير تحددها الدولة سابقا , ثم يتم إعداد الدراسات الفنية و الاقتصادية والمالية للشركات والمنشآت المطروحة للبيع ,وذلك بغرض تكوين صورة وافية موضوعية لإمكانيات هذه المنظمات على تحقيق الربح والعائد المناسب.

6-7-2- **مرحلة إصدار القوانين واللوائح التنظيمية المناسبة** : والتي تتيح عملية نقل الملكية وفي الكثير من الأحيان تتم العملية بإنشاء إدارة عامة مسؤولة عن نقل الأصول وبيعها.

6-7-3- مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات العامة : والغاية من هذه العملية تخليص المنشآت القابلة للتخصيص من كافة القيود والإجراءات التنظيمية , و الديون و العمالة الفائضة وفيها تنتقل الملكية من الدولة للخواص ويتم تشكيل أفواج عمل تضم رجال قانون وإدارة ومصرفيين حيث يسود هذه العملية مبدأ الشفافية ,وفي هذه المرحلة من إعادة الهيكلة يتم تجزئة المؤسسات إذا كانت ذات حجم كبير نسبيا .أو العكس مع الوحدات الصغيرة المبعثرة والتي تعمل في القطاع أو النشاط نفسه ."[2]

إن قيام الدولة بعملية الخوصصة وفق مجموعة من المراحل هو دليل التريث على تطبيق هذه العملية لتجنب الوقوع في سلبيات هذه العملية كما حدث في بلدان أخرى , وقد لجأت الدولة إلى

[1] - شهرازاد لبصير , مرجع سبق ذكره , ص 144

[2] - فهيمة بوهنتالة , مرجع سبق ذكره , ص 137

إعادة بعض المؤسسات إلى قطاعاتها الأصلية بعد تمت خوصصتها . وللقيام بعملية الخوصصة أسست عدة هيئات .

6-8- الهيئات المكلفة بالخوصصة : أنشأت السلطات المركزية هيئات مختصة في مجال خوصصة المؤسسات الوطنية كلفت بالقيام بهذه العملية وهي:

6-8-1- **المجلس الوطني لممثلي الدولة:** و تمثل هذه الهيئة ملكية الدولة, وتتشكل من التجمع العام لشركات المساهمة. ويحدد المجلس الوطني لممثلي الدولة بالتشاور مع الأجهزة المداولة في الشركات القابضة العمومية أهداف سياسة تسيير مساهمات الدولة ويحدد عند الاقتضاء شروط توظيف رؤوس الأموال التابعة للدولة وشراء الأسهم وغيرها من القيم المنقولة." [1]

6-8-2- شركات المساهمة: أو توظيف الأموال " تهتم بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة وبتحويل الملكية المناسبة , وتنظيم والتي أصول المؤسسات وفق إعادة الهيكلة التصفية والتحويل."[2]

6-8-3- **المجلس الوطني للخوصصة** : والذي يشكل أهم هيئة على المستوى التمثيلي مكلف بتطبيق برامج الخوصصة , ويتكون من سبعة إلى تسعة أعضاء ومعهم الرئيس , ويتم اختيار هؤلاء الأعضاء بناءا على كفاءتهم في التسيير. والتنظيم الخاصتين بالاقتصاد والقانون والتكنولوجيا , و هؤلاء الأعضاء يتم تعيينهم بمقتضى مرسوم تنفيذي لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد , وتتمثل مهمة المجلس في تنفيذ برامج الخوصصة و يتخذ كل التدابير اللازمة للقيام بخوصصة المؤسسات العمومية ,كما يقوم بتقويم المؤسسات القابلة للخوصصة حسب المناهج والتقنيات الملائمة , ويجب أن تلتزم المؤسسات بتطبيق هذه التوجيهات."[3]

6-8-4- **لجنة المراقبة :** وتتكون من قاضي مختص , وممثل لكل من المفتشية العامة للمالية الخزينة نقابة العمال ,وممثل عن الوزارة التابع لها النشاط . ومهمتها تكثيف العلاقات مع كل من

---

[1] - شهرازراد لبصير : مرجع سبق ذكره , ص 148

[2] - حميدي حميد: التجربة الجزائرية في الإصلاحات الإقتصادية ,الإصلاحات الإقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية , 1998 , ص 377

[3] - الجريدة الرسمية , العدد 48 , 1995 , ص 5

الأجهزة المعنية بالخوصصة , وإطلاع الرأي العام بشكل شفاف و مستمر على برنامج الخوصصة."[1]

"في الحقيقة يبدو من خلال العرض أن المجلس الوطني لممثلي الدولة وشركات المساهمة هو استبدال فقط للتسميات السابقة التي كانت صناديق المساهمة . إن تداخل المهام بين هذه الأجهزة وعدم تحديد الصلاحيات الخاصة بكل هيئة من شأنه أن يعرقل السير الحسن لعملية الخوصصة .

6-9- **أثار الخوصصة :** لقد قيل الكثير من الكلام في الخوصصة مبررين وجودها, بأنها أزالت بعض الحواجز البيروقراطية في حين انه كان لها من الآثار ما سبب التسريح للعمال ومن هنا حاولت السلطات الجزائرية اتخاذ إجراء قد يمكن القول عنه أنه استثنائي من خلال منح المزايا للمؤسسات التي تحافظ على أكبر عدد ممكن من العمال.

- إن الخوصصة تفتح المجال الاحتكار من قبل الأقلية مما يؤدي إلى بروز الطبقية في المجتمع. التخلي التدريجي للدولة على أملاكها سيوصلها مع الوقت إلى التخلي الكلي و بالتالي سوف يمتد ذلك إلى قطاع الخدمات العمومية وهما تكمن السلبية ذلك أن الخدمة العمومية هي ذات طابع اجتماعي مما يتطلب التريث قبل اتخاذ مثل هذه القرارات.
- توسع وتكرس الهيمنة الخارجية من خلال الشركات المتعددة الجنسيات .
- الزيادة في التضخم وارتفاع الأسعار .
- تهريب الأموال من قبل الأجانب واستنزاف الثروات

إن سياسة الخوصصة المنتهجة من قبل الدولة كانت جزئية فبيع المؤسسات الوطنية للخواص اقتصر على البعض منها وما الدليل الواقعي إلا مؤسستي سوناطراك و سونالغاز وذلك راجع إلى كون هاتين المؤسستين تمثلان العصب الإستراتيجي في الاقتصاد الوطني أضف إلى أن التي تمت خوصصتها من المؤسسات لقيت من المشاكل ما عرقل نشاطها أو ألغاه بسبب عدم تسوية وضعية العمال مما انجر عنه إضرابات واحتجاجات , أو إيقاف هذه الأخيرة.

ومن الجهة الثانية وفي إضافة لما سبق أن الخوصصة أدت بالكثير من العمال إلى فقد مناصب شغلهم مما فتح الباب أمام ارتفاع نسبة البطالة . زيادة على ارتفاع مستوى الفقر وتكريس الطبقية . ومن ناحية يمكن القول انه في الوقت التي تتجزأ فيه مؤسساتنا إلى وحدات صغرى تعرف

---

[1] - عبد الوهاب شمام : دراسة حول الهيكلة والتحولات الهيكلية للإقتصاد الجزائري , مجلة العلوم الإنسانية , جامعة قسنطينة , الجزائر , العدد الثامن , 1997 , ص199

المؤسسات الأجنبية تكتلات كبيرة من أجل دعم مكانتها في السوق والتصدي للمنافسة المتسعة , أما الاقتصاد الجزائري في هذه الحالة فيجب أن يبقي على المزواجة بين القطاع العام لحماية بعض الممتلكات الوطنية من الاستغلال الخارجي و الاستنزاف , والقطاع الخاص لمواكبة التنمية العالمية , من جهة ومن الجهة الأخرى فتح المجال أمام الإبداع والابتكار و المبادرات الفردية .

وفي ظل المد العولمي الذي انتشر في العالم , وكذا الانفتاح الاقتصادي على الأسواق العالمية ولأن الجزائر واحدة من الدول التي تسعى إلى الاندماج أكثر في وتيرة التنمية العالمية لم تجد نفسها مرة أخرى إلا وهي أمام الدخول في باب الشراكة والتعاون مع شركات إقليمية عربية أو دولية أجنبية باحثة عن نوع أخر من الخبرات يختلف عما هو كائن فما هي هذه السياسة الجديدة وما هي آليتها .

7- **الشراكة :** مرة أخرى وفي ظل البحث عن تحصيل الفعالية ونظرا لعدم قدرة المؤسسات المهيكلة على تحقيق النتائج المرجوة ونظرا كذلك لانفتاح الجزائر على اقتصاديات العالم الخارجي وبغية الاستفادة من الوعاء الخارجي للخبرات المختلفة في البلدان المختلفة ونظرا كذلك للمد العولمي ارتأت الجزائر الدخول في مرحلة جديدة من التسيير ألا وهو الدخول إلى عالم الشراكة.

7-1- **تعريف الشراكة:** يختلف مفهوم الشراكة باختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محلا للتعاون بين المؤسسات باختلاف الأهداف التي تسعى إليها الشراكة .يمكن القول أن الشراكة هي شكل من أشكال التقارب بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف جنسياتها قصد القيام بمشروع معين حيث يحفظ لكلا الطرفين مصلحتهما في ذلك."[1]

تعتبر الشراكة والتي تتمثل في تلك العقود التي تشارك فيها مؤسستين أو أكثر في الميدان الصناعي أو غيره قصد بلوغ وبصفة مشتركة ومحددا من أجل تقاسم الأرباح الناتجة عنه كأحد البدائل الجادة لحل الأزمة التي تعيشها الجزائر. وأحد السبل الناجعة لخروج المؤسسات

وتدور فكرة الشراكة أساسا على إحداث نوع من التعاون الإقليمي في المجال الاقتصادي وغيره. فالشراكة هي ذلك الانفتاح الاقتصادي والتعاون الإقليمي المعزز وهي ذلك التكامل الوظيفي والفني من أجل إحداث درجة من التشابك و الارتباط.

1 -

7-2- **خصائص الشراكة:** إن للشراكة خاصيات تميزها عن غيرها من العلاقات التي تربط بين الدول. ولعل أهم هذه الخصائص هي:

أ – إن مفهوم **الشراكة** مستمد من الفكر النيو ليبرالي التي تعلو بالاعتبارات الاقتصادية وأهميتها على الاعتبارات السياسية. حيث تعتبر الرفاهية الاقتصادية هي صمام الأمان لمنع تفجر المشكلات السياسية، والصراعات الأمنية وبالتالي فهي تعمل على أضواء المشكلات الأمنية عن طريق تعزيز الانفتاح والتعاون الإقليمي.

ب – **التكامل الوظيفي والفني:** وتكمن هذه الخاصية في إحداث الربط بين دول الإقليم عن طريق خلق شبكة من المصالح والارتباطات على أرض الواقع في المجالات الاقتصادية الإنتاجية التجارية، الفنية."[1]

7-3- **الأهداف:** إن إبرام علاقة شراكة بين طرفين يتجه إلى تحقيق أهداف وغايات إستراتيجية لكل الأطراف المعينة ولعل أهمها:

- تعزيز الانفتاح الاقتصادي بين دول الشراكة.

- خلق شبكة من المصالح والارتباطات المشتركة على أرض الواقع في المجالات الاقتصادية والتجارية والفنية.

❖ **- تطوير النسيج الصناعي وتحسين القدرة التنافسية بمؤسساتها الإنتاجية وذلك عن طريق:**

* انتقال الصناعة من الشمال إلى الجنوب.

* تقديم المساعدات المالية قصد القيام بالإصلاحات الهيكلية للمؤسسة.

* إصلاح الإدارة والقضاء على المشاكل البيروقراطية.

❖ **- تحقيق التنمية الاقتصادية المتعددة الجوانب ويتم هذا عن طريق:**

* تأهيل اليد العاملة.

* الاستفادة من المساعدات المالية.

---

[1] - حاج صدوق بن شرفي: مرجع سبق ذكره , ص 203

* تطور القطاعات القادرة على التصدير إلى الخارج.

* ترقية البحث العلمي والتطبيق التكنولوجي.

7-4- أنواع الشراكة: هناك من ميز بين عدة أنواع من الشراكة والذي هي كمايلي :

- الشراكة الصناعية

- الشراكة التكنولوجيا والتقنية

- الشراكة المالية.

- الشراكة في المناطق الحرة.

- الشراكة التجارية وهناك من أعطى تصنيف لأنواع الشراكة كما يلي:

7-4-1- الشراكة المختلطة: "وهي شركات تجمع شركاء وطنيين مع عدة شركاء أجانب من أجل إنجاز وإقامة مشروع صناعي أو تجاري من أجل تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية والتكنولوجية وقد ظهر هذا النوع بشكل خاص في ميدان المحروقات حيث يطلب نشاطها على التنقيب والبحث والإنتاج من أجل تحقيق الأرباح.

7-4-2- النوع الثاني: وهو المتعلق بتجسيد عملية الشراكة عن طريق إقامة المشروع واستغلاله وتحويله إلى البلد المستهدف." (1)

7-5 - أهم العوامل التي تساهم في إنجاح الشراكة: لإنجاح الشراكة هناك عدة توصيات لابد من الحرص عليها من أجل ضمان السير الحسن لهذه العملية، وهي تنقسم إلى:

7-5-1- على الصعيد المالي:

* إعادة تأهيل الوحدات الصناعية.

* إصلاح المنظومة البنكية.

* إعطاء دفع كبير للسوق المالية.

[1] - المرجع نفسه , ص 205

* تكوين المسيرين.

7-5-2- على الصعيد السياسي والاقتصادي:

* القبول بعقود الشراكة في المجالات التي لا تمس بالسيادة الوطنية.

* تهيئة القطاعات الموجهة إلى الشراكة.

* اختيار الشريك الأفضل.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نقول أن الشراكة تعتبر كأحد البدائل الهامة لحل الأزمة التي تتخبط فيها مختلف القطاعات الاقتصادية وذلك بالنظر إلى الدور الذي تلعبه في إعادة التوازن الاقتصادي والمالي للمؤسسات الاقتصادية. وبالنظر إلى التحدي الذي تفرضه العولمة بالدخول إلى اقتصاد السوق بمؤسسات إنتاجية ذات تنافسية يفترض أن تكون من النوع العالي. فهي بذلك تتيح انتقال الصناعة وترقي البحث العلمي وتطور الإنتاج وذلك باستعمال التقنيات العصرية في تسيير المؤسسات المالية في إطار إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية وهيكلتها وتحسين قدراتها التنافسية . ولكن الشراكة من الناحية الأخرى أثبتت أن لها من السلبيات إلى الحد الذي لا تراعى فيه الوضعية الإجتماعية للعمال, ولا خصوصية المجتمع , وحتى القوانين المطبقة لا تخدم في مجملها مصالح العاملين,وحتى التكنولوجيا التي كان الهدف من الشراكة مع الإتحاد الأوروبي خاصة هو استحداثها واجتذابها وفي أخر التصريحات من قبل مسؤولين اقتصاديين في نشرة الثامنة ليوم 30 مارس 2011 قيل أن الهدف لم يتم تحقيقه , وأن الشركات المتعددة الجنسيات استنزفت أكثر مما استقدمت

و بالتالي يجب على الدولة أن تجد لنفسها منظومة من القوانين التي تحافظ من خلالها على مصالحها لأن أغلب القوانين المعمول بها إن لم نقل كلها من إنتاج الدول المستثمرة نفسها. ورغم هذه السلبيات إلا أن الجزائر مازلت تفتح أبوابها أمام الشراكة في إطار تنمية قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة .

خلاصة

إن مسار التنمية في الجزائر مر بعدة مراحل تبنت خلاله السلطات المسؤولة عن الاقتصاد عدة أنماط من التسيير في كل مرة ترى في احدها عدم الصلاحية كانت تستبدله وفي البعض من المرات كانت الظروف سواء الداخلية أو الخارجية تقف وراء التغيير فمن التسيير الذاتي إلى الاشتراكي , إلى إعادة الهيكلة , إلى منح أكثر استقلالية للمؤسسات ,ثم إلى الخوصصة فالشراكة التي تمثل أخر آلية لجأت إليها الدولة من أجل تعزيز التعاون مع الدول الأجنبية و الانفتاح على الاقتصاد العالمي وإدخال الجزائر في حركة التنمية الدولية التي أفرزتها العولمة.

وإن الجزائر لظرف أو لأخر عاشت في دوامة من السياسات الاقتصادية المتنوعة , التي أقل ما يمكن القول عنها أنها وإن أفادت الاقتصاد من جهة فقد كان لها من السلبية ما أدى إلى تجزئة بعض المؤسسات وإضعافها, تسريح العمال المصاحب للخوصصة من ناحية , إغلاق بعض المؤسسات لأبوابها بسبب عدم تسوية أوضاع العمال الناجمة عن التسريح ,عدم مراعاة الخصوصية الاجتماعية للمجتمع الجزائري , عدم الاستقرار في بعض المؤسسات بسبب النزاعات القائمة بين النقابة والشركاء كما انه اثبت في الكثير من المرات التجاوزات من قبل الشركاء الأجانب.

وفي ظل هذه المؤشرات ينبغي للجزائر أن تكون لنفسها منظومة من القوانين التي من شأنها أن تحفظ كرامة عمالها وتحفظ لها ثرواتها , حتى وإن تعدد مستثمروها , و بالمقابل تحاول أن تستفيد من الخبرات الخارجية المختلفة في جوانبها الإيجابية;هذا وفي ظل تنوع أساليب التسيير التي مر بها الاقتصاد الوطني والتي وإن كان لها من الإيجابية ما حقق النمو في بعض الفترات إلا أن سلبيتها كثيرا ما أدت إلى حد القضاء عليها واستبدالها وبقي هذا الأخير(أي الاقتصاد الوطني) يتخبط في جملة من المشاكل والصعوبات , وهذا ما يجرنا ربما إلى السؤال عن ما هو أسلوب التسيير الذي يمكن من جعل المؤسسات الوطنية أكثر فعالية و نجاعة في ظل التغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الخارجية .

الجانب الميداني

الفصل السادس

*الإجراءات المنهجية للدراسة *

تمهيد

أولا - المجال المكاني للدراسة

ثانيا - المجال الزمني للدراسة

ثالثا - المجال البشري

رابعا - نوعية الدراسة

خامسا - الأدوات المنهجية للدراسة

سادسا - المنهج المتبع في الدراسة

سابعا - عينة البحث

ثامنا - أساليب التحليل للدراسة

خلاصة

تمهيد:

إذا كانت غالبا أي دراسة محاطة بإطار نظري يقوم على تفسير العلاقات الترابطية بين أجزائها في ظل مجتمعات مختلفة , والتي تتمتع بخصوصية منفردة لا يمكن إسقاطها على واقع مجتمع أخر, فإن الدراسة الميدانية تمكن إلى أبعد حد من إدراك كيف تتمثل الظاهرة في وسط يختلف إلى حد كبير عن الذي تواجدت فيه للمرة الأولى. ومنه النزول للميدان هو كفيل بالوصل إلى إدراك واقع الظاهرة في بيئة مختلفة وذلك باختلاف المجال الزمني والمكاني وحتى التعداد والتركيبة البشرية والخاصة النوعية لهذه التركيبة وذلك لا يتأتى إلا باعتماد مجموعة من الوسائل المختلفة من استمارة وملاحظة , ومقابلة , وكذلك السجلات والوثائق, من أجل جمع المعلومات التي تساهم في وضع الظاهرة في السياق الواقعي , وفي خلال هذه المسيرة لا يمكن الاكتفاء بجمع المعلومات وحسب بل لا بد من تحليل هذه الأخيرة باعتماد أساليب تحليل مناسبة . تتراوح مابين الكمي والكيفي .

أولا- المجال المكاني للدراسة : قبل التطرق إلى المجال المكاني الخاص بالدراسة يجب التطرق للمؤسسة على مستوى الكلي أي المؤسسة الأم وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 59/69 المؤرخ في 26جويلية 1969 الصادرعن الجريدة الرسمية في 01/ 08/ 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونالغاز) , محل كهرباء وغاز الجزائر (EGA) المنشأة عام 1947 والتي حلت حسب نفس المرسوم

وقد حدد لها المرسوم مهمة أساسية تتمثل في الإدماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد. إن احتكار إنتاج , نقل , توزيع , وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة حيث وجدت نفسها محتكرة لسوق الغاز الطبيعي وهذا لجميع أصناف الزبائن (الصناعيون محطات توليد الطاقة الكهربائية , زبائن المنزل) وقد تطلب ذلك إنجاز وتسيير قنوات للنقل وشبكة للتوزيع .

في سنة 1983 تم إعادة هيكلة سونلغاز كمايلي :

- كهريف : أشغال الكهرباء
- كهركيب : تركيب البنى التحتية والمنشآت الكهربائية .
- قنا غاز : إنجاز قنوات نقل الكهرباء والغاز .
- إنرغا : أشغال الهندسة المدنية .
- التركيب : التركيب الصناعي .
- AMC : صناعة العدادات وآلات القياس.

وفي سنة 1990 سونلغاز تغير من طبيعتها القانونية لتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري . (وفق المرسوم التنفيذي رقم 91- 475 ليوم 14/ 12/ 1991)

في سنة 1995 القرار التنفيذي رقم 95- 280 ليوم 17 سبتمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلعاز (EPIC) مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي التجاري :

سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2) .

سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4) .سونلعاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين (المادة5) .

نفس القرار يحدد في مادته 06 مهام لسونلغاز :

-تأمين الإنتاج, النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

- تأمين التوزيع العمومي للغاز , مع المحافظة على شروط الجودة والأمن , بأقل الأسعار وهذا في إطار مهامها للخدمات العامة .

من خلال المرسوم الرئاسي وقم 02- 195 المؤرخ في 01 جوان 2002 سونلعاز تصبح شركة ذات أسهم SPA .

بتاريخ 24 جوان 2008 صدور تعليمة ر قم 40 تؤكد أن سونلعاز تصبح الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE/ PPE والتي طبقت في فيفري 2009 .هذا بالنسبة للشركة المركزية الأم.

1-**التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية** : تعتبر هذه الشركة من أعرق الشركات وأهمها على مستوى الولاية فهي تقع على بعد 15 كلم شرق مدينة – جيجل- بمحاذاة البحر والطريق الوطني رقم 43 يحدها من الشرق ميناء جن جن .تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدربـ 60 هكتار , 28 منها مغطاة تضم بناية إدارية , ورشات الإنتاج والعمل , وحظيرة للسيارات ومحطة تحليه مياه البحر والمطعم.

ويعود تاريخ تأسيس الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء – جيجل – إلى سنة 1984 وذلك في إطارعقد شراكة مع الشركة الروسية (TECHNOPROMOXPORT) المتخصصة في نفس المجال , وقد بدأت هذه الأخيرة أشغال البناء في أفريل سنة 1986 حيث تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988 وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل في جوان 1992ثم تبعتها المجموعة الثانية في جوان 1993, وفي مارس 1994تم استلام الشركة وبدأت في الإنتاج باستعمال 100% من القدرات المتوفرة حيث قدرت تكلفة إنشائها 3.175.000.000 دج منها 48% تم تمويلها بالعملة الصعبة .

- تبلغ الطاقة الإنتاجية للشركة **630** ميغاواط .

- المؤسسة خاضعة لسلطة المديرية العامة لشركة سونلغاز **بالجزائر العاصمة** .

- تنشط الشركة في مجال توليد الكهرباء انطلاقا من تحلية مياه البحر أو باستعمال الغاز الطبيعي وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للشركة تطورا مستمرا منذ نشأتها مما سمح لها بتغطية جزء كبير من السوق الوطنية 16%.

- المؤسسة ذات أهمية اقتصادية كبيرة فهي تساهم في تمويل الخزينة العمومية بالعملة الصعبة والوطنية.

- تعتبر وعاء لاستقطاب الموارد البشرية ذات الاختلاف في مستوى الكفاءة .

- كما تبدو أهمية المؤسسة من خلال ضمان أحد أبرز المظاهر الحضارية والذي يتمثل في غاز المدينة.

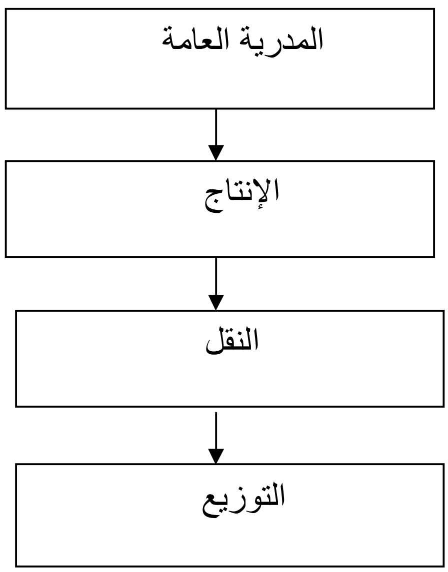
- تعتبر المؤسسة فضاء للتكوين و التربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين , ومختلف معاهد التكوين المهني و التمهين .(**الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 54 المطابقة لـ 29 ربيع الثاني 1416الموفق لـ 24 /09/ 1995)**

- تشغل المؤسسة 233 عامل

- عملية تفعيل المحطة مرت بثلاث مراحل , حيث تم تشغيل المولدات في فترات زمنية :

- المولد الأول : في 6جوان 1992**.**
- المولد الثاني : في 1جوان 1993.
- المولد الثالث في 7 مارس 1994.

طاقة المولد الواحد 196 ميغاواط في الساعة الواحدة , هذا و قد شهدت المؤسسة منذ نشأتها عدة تطورات ففي البداية كانت تسير وفق التقسيم العمودي للهيكل التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

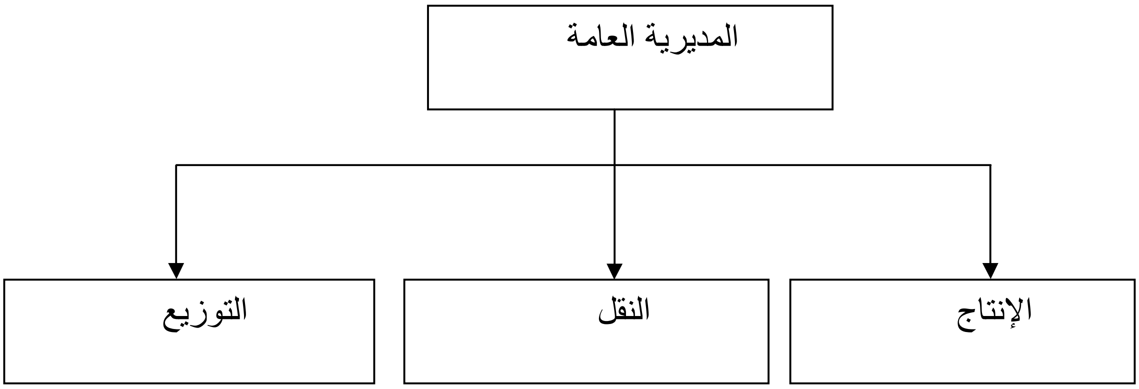


الشكل رقم (6)

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة إنتاج الكهرباء الطاهير – ولاية جيجل -2011

وكانت هذه الوحدات تتولى تنفيذ المهام في صورة جماعية أي تتولى كلها مهمة النقل التوزيع الإنتاج ,واستعدادا للدخول في المرحلة الاقتصادية الجديدة التي تمثل اقتصاد السوق, ونظرا لتداخل المهام بين هته الوحدات , لجأت المؤسسة مرة أخرى إلى إعادة الهيكلة وفق النظام الأفقي. كما أن المؤسسة محل الدراسة استحدثت في الكثير من المرات الهيكل التنظيمي لها بالموازاة مع الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في كل مرة .

الشكل رقم (7)



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة

2- تحليل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء,الطاهير-ولاية جيجل-

مدير الشركة: باعتباره مديرا تنفيذيا للإستراتيجية المحددة من قبل المديرية العامة, وتنسيق الجهود بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية , توجيه تنظيم أعمال هذه الهياكل, كما يقوم بالإشراف على :

تنسيق أعمال التسيير التقنية , الإدارية والمالية للوحدة , وهو مسؤول عن نوعية النتائج المحققة داخل الشركة ومن صلاحيته مايلي :

- التنسيق بين نشاطات المصالح والإشراف عليها .
- التأكد من نوعية ومطابقة أعمال التسيير المنفذة من طرف المصالح.
- مراقبة استعمال الوسائل الممنوحة للشركة .
- تقييم الوسائل والموارد الضرورية لضمان أمن المنشآت والوسائل البشرية .
- و تنوط المديرية بمهمة مراقبة وتحفيز العمال وهذا ما يتجلى في متابعة سلوكياتهم , كالحضور أو الغياب , المواظبة , مستوى مردودية العمال ...الخ.
- المدير يحتفظ بحقه في منح جزء من نقطة علاوة المردودية الفردية للعمال .
- **الأمانة العامة**: تقوم بتسجيل المراسلات من وإلى الشركة , وهي تحتفظ بنسخة من كل مستندات البريد الوارد والصادر, كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضر الاجتماعات , وتحرير الإستدعاءات الخاصة بها بالإضافة إلى توزيع البريد على مختلف مصالح الشركة .
- **قسم الاستغلال :** يختص هذا القسم في إدارة ومراقبة منشآت الإنتاج والإشراف عليها , تحضير برنامج التجارب والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها , وكذلك دراسة تقارير الاستغلال اليومية وتحليل الإختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال .
- **قسم الصيانة :** يتكفل هذا القسم أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعملية الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة , والتنسيق بين هذه الأنشطة وإعداد البرامج السنوية لتحضير الأشغال الكبرى والإشراف عليها .
- **مصلحة الموارد البشرية :** تقوم هذه المصلحة بإعداد تقارير شهرية , فصلية , وسنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل الشركة , وتقييم أدائها ووضع مخططات التدريب للوحدة قيد التنفيذ كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات النزاعات الإدارية الموجودة داخل الوحدة وهي التي تتكفل أيضا بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين , وإعداد الأجور الخاصة بالعمال , كما تشمل المصلحة حسب الهيكل التنظيمي على فرع مكلف بالدراسات والذي تنحصر مهامه فيما يلي:

- متابعة المسار الوظيفي للفرد العامل .
- تقييم أداء الأفراد.
- استقبال المراسلات الخارجية والمتمثلة في طلبات التوظيف ودراستها وإجراءات المقابلات مع المرشحين للوظيفة .
- إعداد برنامج للترقية.
- وضع مخطط تجريبي ومتابعة تدريب العمال على المدى الطويل والقصير وذلك بالمدارس التدريبية التابعة للشركة وهي : مدرسة بن عكنون , مدرسة البليدة , مدرسة عين مليلة بإضافة إلى مدارس أخرى كما يضم هذا الفرع فرعين رئيسيين لتسيير الموظفين من مهامه مايلي :
- إعداد كشف الرواتب.
- التنسيق بين الإدارة الولائية والشركة ومن بينها الضمان الاجتماعي , مدرية الضرائب ومفتشيه العمل.
- الاستقبال والرد على الشكاوي الخاصة بالعمال.
- الحرص على تطبيق النظام الداخلي للشركة والاتفاقية الجماعية ومختلف القوانين تطبيقا دقيقا .

يشمل الهيكل التنظيمي على عدة فروع إدارية أخرى هي:

- **شعبة المحاسبة و المالية:** ومن مهام هذه الشعبة مسك حسابات الشركة وبالتالي فهي أمين سرها استلام الفواتير من مصلحة التموين وفحصها وتلخيصها وكذلك إعداد الجداول المالية التي تحتوي على مدا خيل, مصاريف المؤسسة ومتابعة وضعيتها المالية.
- **شعبة الأعمال العامة :** تختص هذه الشعبة بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة .
- كما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.
- استلام الموارد والآلات والإقرار بالدفع .
- فتح بطاقات القروض ومتابعة العمليات المالية . (قروض داخلية)
- غلق القروض وتحويلها إلى استثمارات.
- **شعبة الإعلام الآلي:** تختص بإعداد الدراسات في مجال الإعلام الآلي والقيام بعمليات البرمجة المختلفة, كما تقوم بمساعدة مختلف المصالح والشعب في حالة وجود مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يعملون بها .

- **فرع الوقاية و الأمن:** يختص هذا الفرع بالسهر على أمن وسلامة العمل حماية تجهيزات الشركة من التلف وكذلك السهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها.

ثانيا -المجال الزمني للدراسة :

- **المرحلة الأولى:** وهذه المرحلة كانت مخصصة لتحديد المؤسسة التي ستكون محل الدراسة الميدانية وبالطبع التي تم فيها التغيير في الفترة الأخيرة , أي يعتبر التغيير فيها مازال فتي وذلك إما على مستوى الهيكل التنظيمي أو على مستوى التكنولوجيا أو على مستوى الموارد البشرية (التدريب بالخصوص) فقمت ببعض الاتصالات عن طريق بعض العمال منها ميناء جن جن والذي هو حديث الشراكة ويسمى حاليا الميناء العالمي ويعتبر مجال خصب للتغيير فهو اليوم أكثر حركية من ذي قبل وإن كانت التغييرات متتالية لم تستقر بعد. وعليه قمت بإلغاء هذا المجال بالنظر إلى بحثي الذي أسعى من خلاله إلى معرفة فيما إذا كان التغيير يحقق النتائج المرجوة المطابقة للأهداف المسطرة التي تعبر عن الفعالية وبالتالي فنتائج التغيير في الميناء لا يمكن قياسها حاليا . وعليه حولت اختياري إلى مؤسسة إنتاج الكهرباء

- **المرحلة الثانية** : المرحلة الثانية والتي فيها قمت بتقديم طلب إنجاز الدراسة للمؤسسة وذلك كان في بداية جوان 2010 ,فقيل لي آنذاك أنه لا مجال للقيام بالدراسة حاليا بسبب العدد الكبير للمتربصين الذين لم يكملوا بعد تربصا تهم , حاولي العودة في نهاية شهر أوت إلى شهر سبتمبر في 28 سبتمبر 2010 عدت مجددا إلى المؤسسة في حوالي الساعة العاشرة صباحا.

استقبلتني يومها عون مساعد تعمل في الموارد البشرية مكلفة بتغطية التربصات على مستوى المؤسسة وبعد سلسلة من الأسئلة التي طرحتها عليا فيما يخص الموضوع وما هي أهم الأشياء التي أريد الحصول عليها , طلبت مني الجلوس في قاعة التربصات حملت الطلب إلى المدير, وبعد حوالي نصف ساعة أو أكثر من الجلوس , طلبتني إلى مكتبها , لتطلب مني شرح الموضوع مرة أخرى , وبعد جملة من الشروحات قبل طلبي بالرفض مرة أخرى بحجة أن الموضوع لا يمكن أن يتجسد في المؤسسة .

وبعد حوالي شهر من التاريخ المذكور حاولت العودة مرة أخرى للمؤسسة , لتتم الموافقة من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية في يوم 03 نوفمبر2010 وذلك بعد شرح أهم ما سوف أقوم به في هذه المؤسسة وهو أني سوف أقوم بتوزيع الإستمارات ومقابلات مع ثلاثة أو أربع عمال . تم قبولي في المؤسسة.

- **المرحلة الثالثة:** العودة إلى المؤسسة كانت في يوم 2010/10/18 أين تحصلت على معلومات حول المؤسسة فيما يخص النشأة و الموقع, أهم الأنشطة والمنجزات, عدد العمال التي تشغلهم المؤسسة كيفية توزع العمال أي الفئات المهنية, الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ونظرا لانشغال رئيس مصلحة الموارد البشرية فإني وجدت صعوبة في الحصول على بعض المعلومات التي رأيتها مهمة في مسار البحث , مقارنة بعدد المرات التي زرت فيها المؤسسة .

اضطررت وبعد فترة انقطاع إضطراري بسب عطلة رئيس مصلحة الموارد البشرية ,إضافة إلى انشغاله الزائد الناتجة مهامه العملية التي تستدعي التنقل إلى محاولة الاتصال بالمؤسسة في شهر مارس موزعة بذلك الاستمارة التجريبية التي كان عددها 12 استمارة في نفس اليوم مع القيام بمقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية حاولت من خلالها معرفة أخر التشغيلات التي تمت على مستوى المحطة وفي شهر أفريل تم توزيع واسترجاع النهائية , وشهر ماي تمت فيه عملية التفريغ والتحليل إلى حوالي منتصف جوان أين انتهت العملية .

ثالثا- المجال البشري: يتربع المجال البشري على 233 عامل بعد أن كان في 2008, هناك 233 أربعة من العمال تم توظيفهم في سنة 2008 بعد سنة من القيام بالتغيير.

- العمال الذين يتولون عملية الصيانة والإنتاج يعملون بنظام الفرق البالغ عددهم أربعة .
- المجموعة الأولى تعمل من 6:00 – 13:00
- المجموعة الثانية تعمل من 13:00 – 20:00
- المجموعة الثالثة تعمل من 20:00 – 6:00

في الوقت التي تكون فيه المجموعة الثالثة تعمل تكون الرابعة في حالة استرجاع لمدة يومين وفي اليوم الثالث تعود للعمل على الساعة الواحدة زوالا. هذا مع العلم أن العمال يطالبون بالتدعيم بمجموعة خامسة ويشتكون من النقص في العمال الذي يصل عدده إلى حوالي 12 عامل كتقديرات أولية حسب إدلاء أحد رؤساء الفرق , وقد يزيد العدد أو ينقص على هذا, خاصة على مستوى غرفة التحكم , مما يعرقل لهم عملية التحصيل على العطل إلا لفترات قصيرة تصل إلى أسبوع و لا يمكن تجاوز هذه المدة بسبب النقص في هيكل الموارد البشرية.

جدول رقم(1) يوضح الفئات المهنية للمؤسسة:

الفئــات المهنية	العــــــدد
الإطارات	63
أعوان التحكم	128
أعوان التنفيذ	42
المجموع	233

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة إنتاج الكهرباء – الطاهير – ولاية جيجل .

جدول(2) توزع العمال حسب البنية المهنية:

الرتب المهنية / البنية المهنية	الإطارات	أفراد التحكم	عمال التنفيذ	المجموع
عمال الإنتاج	26	66	/	**92**
عمال الصيانة	25	50	39	**114**
عمال الإدارة	12	12	03	**27**
المجموع	**63**	**128**	**42**	**233**

المصدر : مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة الميدانية

ملاحظة: إنه ولعدم وعي عاملات النظافة بالتغيير ولكونهن ينتمين إلى فئة عمال الصيانة فإننا قمنا باستبعادهن و المقدر عددهن بـ 3 عاملات , إضافة إلى استبعاد أربعة عمال آخرين تابعين لنفس القسم بسبب عدم وعيهم بالتغييرات التي تمت على مستوى ميدان الدراسة لأنهم بدءوا العمل بعد حدوث عملية التغيير وقد حاولنا اختبار ما مدى عدم الوعي من قبل هؤلاء بالتغيير من خلال عرض الإستمارة التجريبية حيث امتنعوا عن الإجابة بسب أنهم لم يعايشوا العملية بالتالي وصل عدد أفراد مجتمع البحث إلى 226 وهو الإطار البشري الذي تأسست عليه عينة البحث.

رابعا- نوعية الدراسة : ترمي الدراسة الحالية إلى بحث ظاهرة التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة الجزائرية , فهي تسعى إلى معرفة فيما إذا كان هناك تغيير على أحد المستويات التالية أولها على مستوى الهيكل التنظيمي, فباعتبار العالم والجزائر على حد سواء تحيى في خضم التحولات الاقتصادية والمالية ,وفي ظل دخول الجزائر ضمن وتيرة اقتصاد السوق وتزايد ظاهرة العولمة فالمؤسسات أصبحت بفعل التنافسية الكبيرة أميل إلى التغيير من أجل تحقيق نتائج تمكنها من البقاء والحفاظ على الموقع أين المؤسسة الجزائرية من هذه التغييرات ,هل أبقت على الأساليب القديمة أم أعادت هيكلة ما أمكن هيكلته لمواكبة النمو الحضاري المتسارع .على مستوى التكنولوجيا, وهنا حاولنا :

- دراسة مدى إقدام المؤسسة على استحداث المنظومة التكنولوجية. وذلك في ظل غلبة الطابع التقني.
- التغيير النوعي للأفراد وذلك من خلال رفع المهارات والكفاءات عن طريق التدريب وذلك بالموازاة مع التغيير الحادث في التكنولوجيا.
- التغيرات التي حدثت على مستوى المؤسسة. أما التحليل فهو استقراء النتائج المتحصل عليها عن طريق العينة وتحويلها إلى نسب مئوية .

خامسا- المنهج المتبع :وهو **المنهج الوصفي** الذي كما يعرفه عبد القادر محمود رضوان بأنه " تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا ."(1) هذا بالإضافة إلى المنهج الوصفي أستخدم المسح بالعينة وهو من بين الأساليب الذي تعتمده البحوث الوصفية. ويلاءم طبيعة الموضوع الذي كان من أهم أهدافه القيام بوصف شامل لأهم التغييرات البنائية منها والتكنولوجية وتلك المتعلقة بالجوانب السلوكية الخاصة بالمهارات الفردية ومدى تحسينها من أجل مواكبة هذه التغييرات , حيث وبعد التأكد من عدم القدرة على القيام بالمسح الشامل لعامل الوقت,أضف إلى ذلك الصعوبات على مستوى الميدان والتي تتمثل في حساسية مجال الدراسة الذي يتطلب اليقظة التامة من قبل العمال وبالتالي عدم إمكانية البعض منهم التخلي عن العمل للإجابة على التساؤلات المتضمنة في

[1]- عبد الناصر جندلي : تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية , بن عكنون , الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , 2007, ص 200, 201

الاستمارة أو المقابلة. وعدم القدرة على التواصل مع جميع العمال نظرا لأسلوب العمل الذي يعتمد على الفرق ومنها التي تعمل في الليل والتي يتعذر التعامل معها إضافة إلى الطابع التقني الذي يستدعي نوع من التنقل في أرجاء المؤسسة الممتدة .

سادسا- العيينة وكيفية اختيارها : إن العدد الكلي لمجتمع البحث هو233عامل وإن المؤسسة ميدان الدراسة تعمل بنظام العمل وفق الفرق وذلك على مستوى الاستغلال , في حين عمال الإدارة يمتازون بالثبات وعليه هنا وجب علينا التعامل بذكاء مع هذه المعطيات في اختيار العينة الممثلة لأهم صفات مجتمع البحث, ونظرا لصعوبة ميدان الدراسة ,وعدم القدرة على القيام بالمسح الشامل الذي كان مقرر في البداية و لتعذر الوصل إلى العمال بسبب التغير في الأماكن لزم الأمر الاعتماد على العينة .

العينة : لما كانت العينة هي ذلك الجزء الذي يعبر عن الكل والذي يفترض أن تكون خصائصه تمثل الخصائص الكلية , ونظرا لتباين خصائص مجتمع البحث وكون هذا الأخير يتكون من مجموعة من الوحدات المختلفة التكوين ارتأيت اللجوء للعينة الطبقية العشوائية. وذلك باختيار نسبة 32 % كنسبة ممثلة لمجتمع البحث متجانس هذه الجمهور من المبحوثين لم نحدد في البداية نسبة العينة وحاولنا توزيع أكبر قدر ممكن من الإستمارات والتي في البداية وصل عددها إلى 88 ونظرا لصعوبة التعامل مع المجتمع المتاح كله أكتفينا بالعينة التي وبعد استرجاع 78 توصلنا إلى عدد 73 أي ما نسبته 32%

$$\textbf{عينة الدراسة (ن)} = \frac{\text{العدد الإجمالي} \times \text{النسبة المختارة}}{100} = \frac{226 \times 32}{100}$$

$$= \mathbf{73}$$

- كيفية اختيار العينة العشوائية الطبقية: قمنا باختيار العينة العشوائية الطبقية كما يلي: قسمنا مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات حسب البنية المهنية المقسمة طبيعيا إلى ثلاث وهم عمال الصيانة عمال الإدارة , عمال الإنتاج , وفي إجابة للسؤال المتوقع حول طبيعة هذا التقسيم نقول أنه راجع إلى كوننا لو قمنا بالتقسيم حسب الفئات المهنية لكان هناك خلل بسب أن عمال التنفيذ من قسم الإنتاج غير متاحين و كوننا كذلك لم نحدد فئة بعينها لنقيم عليها الدراسة , وبالتالي اكتفينا باختيار

حصص وفق نسبة 32 % من كل طبقة من الطبقات السالفة وهذه النسبة جاءت هكذا بسبب أننا حاولنا أن نوزع قدر أكبر من الاستمارات وعند الجمع نحاول تحديد النسبة التي تم التوصل إليها .

جدول رقم (3) يوضح تقسيم الطبقات:

الطبقات	التكرارات	النسبة 32% من كل طبقة
الإدارة	27	9
الصيانة	107	34
الإنتاج	92	30
المجموع	226	73

سابعا- أدوات جمع البيانات: إن طبيعة الموضوع, وأهدافه, ونوع الدراسة هي التي تفرض إلى حد كبير على الباحث الأدوات التي يستعملها وتساعده على جمع البيانات التي تخدم بحثه هذا ومن الأحسن أن يستعمل الباحث أكثر من أداة للحصول على معلومات أكثر مصداقية وأكثر تكاملا.

1-المـلاحظة: يجمع الباحثون والمختصون على أن الملاحظة هي أهم أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي , ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة , وتعتمد أساسا على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظه وتلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات , تنبثق عنها وضع فروض مبدئية , يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التجريب." [1] أما في ميدان البحوث الاجتماعية فهي الأداة التي تفتح المجال أمام الباحث من أجل رصد كل السلوكيات والتفاعلات, والعلاقات بين الأفراد.

ويعرف **كارتر جود** " الملاحظة بأنها السلوك الأداة التي من خلالها نستطيع التحقق من سلوك الأفراد الظاهري , عندما يعبرون عن أنفسهم في مختلف مواقف الحياة اليومية .

كما يعرفها الدكتور" محمد القاسم " بأنها توجيه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها سواء كانت هذه الصفات, والخواص شديدة

---

[1] - فضيل دليو, علي غربي وآخرون : الأسس المنهجية في العلوم الإجتماعية , منشورات جامعة قسنطينة , دار البعث , 1999 ص 185

الظهور أم خفية يحتاج الوقوف عليها إلى بعض الجهد. "[1] وقد تم استعمال الملاحظة في هذا البحث فيما يلي:

- في الزيارة الاستكشافية للمكان من خلال زيارة الدوائر والأقسام ومختلف المصالح .

- ملاحظة أهم الظروف الفيزيقية التي يعمل العمال في إطارها والتي تتميز بكثرة الضوضاء والحرارة في بعض المواضع على مستوى مصلحة الإنتاج,

- ملاحظة أن من العمال ما يضع أجهزة ماصة للضوضاء أو بالأحرى التقليل منها على مستوى الأذنين بخلاف الإدارة التي تمتاز بنوع من الهدوء.

- لاحظنا أن العمال ليسوا من المحليين فقط بل هناك من خارج الولاية.

- ملاحظة التكنولوجيات المعمول بها على مستوى المؤسسة وما مدى تعقد أو بساطة هذه التكنولوجيا حيث لاحظنا أن على مستوى الإدارة مثلا لكل عامل جهاز كومبيوتر خاص به.

- ملاحظة طبيعة العلاقات السائدة بين العمال.

- ملاحظة التغيرات الفيزيولوجية أثناء القيام بالمقابلة مع العمال .

- و لعل أهم ملاحظة لفتت انتباهي هي تسمية المؤسسة " المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء " هذا يدل على أن المؤسسة بهذه التسمية قد فتحت المجال أمام الاستثمار الخارجي.

- ملاحظة وجود خزانات عالية للماء والتي يؤتى بها من البحر وتصفى وتنقى من المعادن والشوائب من أجل الاستعمال.

- ملاحظة بعض آليات العمل التي تعتمد على تقسيم دقيق للعمل في زيارتنا لغرفة التحكم

- ضخامة الهياكل التي تعمل بها المؤسسة والتي قيل لنا بأن من هذه الهياكل ما تم استراده من روسيا ومنها من الصين , ومنها من ألمانيا.

2-المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات والتي بواسطتها يمكن الحصول على معلومات قد لا تؤمنها الملاحظة أو الاستمارة , كما أن هذه الأخيرة تمكن من رؤية التغيرات المزاجية للمبحوث وردود أفعاله في موقف من المواقف . والتي تعرف" بأنها تقنية مباشرة تستعمل

[1] - عبد العزيز بودن : منهجية وتقنيات البحث في علم الإجتماع الحضري , مطبوعات جامعة منتوري- قسنطينة - 2003/ 2004 , ص 174

من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة , لكن وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين." (1)

وقد استعملت المقابلة مع الإداريين و المسؤلين في المؤسسة بهدف الحصول على معلومات فيما يخص المؤسسة النشأة , التطور , أهم التغييرات , والإطلاع على الهيكل التنظيمي . وكذلك تدعيما للاستمارة من أجل إيضاح الأمور الغامضة , وقد تمت أطول مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية مكنتنا من معرفة لماذا وكيف تمت عملية التغير, ما الذي نتج عن العملية فترة حدوثها .

استعمال المقابلة أيضا في طرح بعض التساؤلات التي ارتأينا أنه لا يمكن الإجابة عنها من خلال الاستمارة ربما للغموض أو لأن رؤية الباحث والمبحوث تختلف وبالتالي المقابلة يمكن أن تقرب هذا الاختلاف وتقرب الصورة أكثر للعمال.

وكانت إحدى هذه المقابلات مع أحد العمال الذي كان أثر التغيير الذي أقدمت عليه المؤسسة هو النقل من العمل الميداني التقني جدا, إلى العمل الإداري الفكري.

- مقابلة مع احد رؤساء الفرق من خلالها عرفنا آلية عمل الفرق, عدد أعضاء الفرقة الواحدة الذي يختلف من فرقة إلى أخرى.

- مقابلة مع المسؤول عن هيئة الإعلام الآلي لمعرفة ما هي أهم التجديدات التكنولوجية , وكيف تم إدخالها و التعامل معها , أثرها على عملية العمل.

- مقابلة مع عون مكلف بتسيير الموارد البشرية لمعرفة كيف تتم عملية التدريب, كيف يتم اختيار العمال الذين يجب تدربهم.

3- **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات خاصة في ميدان البحوث الاجتماعية باعتبار أنها من بين الوسائل التي توفر الكم الهائل من المعلومات التي قد لا تتوفر لا بالملاحظة ولا عن طريق المقابلة , وتعرف الاستمارة بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف , ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ."(2) هذا وتبنى الاستمارة بواسطة نوعين من الأسئلة:

---

[1] - موريس أنجرس , , منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية , تدريبات عملية , ترجمة مجموعة من الأساتذة, إشراف والمراجعة الأستاذ (مصطفى ماضي) , ط2 , الجزائر, دار نشر القصبة , 2004

[2] - محمد علي محمد : علم الإجتماع والمنهج العلمي , الإسكندرية , دار المعرفة الجامعية , 1980

- **الأسئلة المغلقة:** هذا النوع من الأسئلة يمتاز بالتحديد الدقيق من خلاله يقوم المبحوث بالإجابة على خيار واحد.

- مثال على ذلك: هل التغيير في المؤسسة يزيد من فعالية المؤسسة.

نعم ☐ لا ☐

- **الأسئلة المفتوحة:** وهي الأسئلة المكملة للأسئلة المغلقة وهذا النوع من الأسئلة يعطي حرية الإجابة للمبحوث, كما تسمح بإعطاء تفسير للظاهرة.

هل تم إعلامكم بالتغيير ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم

- عن طريق الإعلانات ☐
- عن طريق الاجتماعات ☐
- عن طريق المشرفين ☐

هذا وبعد عرض الاستمارة من أجل التحكيم على الأساتذة المختصين في المنهجية وفي علم الاجتماع التنظيم بما فيهم الأستاذ المشرف وبناءا على نصائحهم قمنا ببعض التعديلات مثل محاولة الموازنة بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة بعد أن كانت نسبة كبيرة منها مغلقة , بعد تعديلها أعيد عرضها مرة أخرى للتأكد من مدى صلاحيتها . بعد دراسة الاستمارة والتأكد من أنها تفي بشروط البحث الميداني , حاولنا توزيع البعض منها وفق اختيار عشوائي على بعض العمال للتأكد من مدى تمكن هؤلاء من استيعاب محتواها ومعرفة آراءهم حول أسئلتها لتعديل ما يمكن تعديله , وكان ذلك يوم 14 مارس و كان يوم 18مارس 2011 الاسترجاع لإعطاء الوقت الكافي للإجابة من قبل العمال مع العلم أننا استرجعنا جزء منها في نفس اليوم ومن خلال هذه العملية تم تغيير مايلي :

- الاستغناء عن السؤال رقم 14 في الاستمارة والذي كان كما يلي:
- ما الذي نتج عن التغيير الحادث في المؤسسة؟
- المتبوع بالاحتمالات التالية : ترقية , تسريح العمال , الزيادة في الأجر , العلاوات والمكافآت نظرا لعدم الإجابة عنه أو قول لا شيء وحاولنا تحويل هذا الاستفسار إلى سؤال مقابلة
- السؤال ذو الترقيم 16 لأن أغلب المبحوثين أجابوا عليه بلا والذي كان هل هذا التغيير أدى إلى زيادة الإنتاج . حولت الصياغة إلى مايلي : هل هذا التغيير أدى إلى التنسيق أكثر في أداء العمل ؟

- إعادة هيكلة الفئات العمرية , والفئات الخاصة بمدة الخدمة . نظرا لأننا في البداية قلصنا الفئات العمرية بناءا على ما جاء في كتاب موريس أنجرس الذي ينصح بهذا إلا أننا عدلنا عن هذا الإجراء بسبب تواجد اغلب المبحوثين في الفئة العمرية 35 -44

- استثناء - فئة أخرى- من السؤال رقم 10 في الاستمارة .

الاستغناء عن السؤال رقم 37 في الاستمارة بسبب عدم الإجابة عنه والذي وافق الصياغة التالية:

- هل تغيير طريقة العمل أدى إلى :
- شعورك بالقلق
- التغيير في علاقاتك بالآخرين
- أخرى

وقد شملت الاستمارة على المحاور التالية:

- **المحور الأول**: ويضم البيانات العامة أو الشخصية والتي تشمل, جنس, عمر المبحوث, مستواه التعليمي, نوع المهنة, مكان السكن, مدة الخدمة بالمؤسسة.
- **المحور الثاني** : ويشمل الأسئلة التي تدور حول الفرضية الأولى ومؤشراتها والتي تهدف إلى التأكد من فعلية وجود ظاهرة التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة . أسبابها , مشاركة العمال فيها وهل التغيير يؤدي إلى التنسيق أكثر في الأداء .
- **المحور الثالث** : والمتعلق بالتغيير النوعي للأفراد, وذلك فيما يخص الكفاءات والمهارات وما مدى إقدام المؤسسة على تطوير مهارات العمال من خلال عملية التدريب اثر التغييرات التي تم إدخالها في المؤسسة.
- **المحور الرابع** : تغيير التكنولوجيا و الإنتاج, وفي هذا المحور تم السؤال عن التكنولوجيات الجديدة التي تم استحداثها من قبل المؤسسة (سواء المتعلقة بالأدوات أو البرمجيات) ومدى تأثيرها على مستوى الإنتاج .
- بعد تجريب الاستمارة وإعادة الصياغة لبعض الأسئلة , و الحذف للبعض الأخرى التي ذكرت فيما سبق. بدأنا عملية التوزيع والتي تمت هي الأخرى في أيام متعددة.

في شهر أفريل تم التوزيع للاستمارة النهائية حيث تم في الإدارة ,والبعض منها مصلحة الصيانة مجموع الاستمارات استرجعنا البعض منها او القليل منها والجزء الأكبر أسترجع يوم الأربعاء12 أفريل وفي نفس اليوم وزعنا العدد المتبقي على عمال غرفة التحكم التابعة لقسم الإنتاج .

- العدد الموزع وصل إلى 88 استمارة
- تم الاسترجاع الكلي لـ 78 استمارة استبعدت 5 استمارات لعدم صلاحية التحليل بسبب عدم الإجابة على جزء كبير من أسئلتها , لم تسترجع 10 استمارات بسبب صعوبة الالتقاء بأصحابها نظرا للتنقلات الكبيرة لهؤلاء في أرجاء ميدان العمل المتسعة جدا.

4-الوثائق والسجلات: و هي من بين الوسائل التي تكمل جوانب البحث والتي تساعد على تحديد عينة البحث من حيث الإطلاع:

❖الجانب التاريخي للمؤسسة , نشأتها , تطورها , أهم التغيرات التي تمت على مستوى المؤسسة وتحصلنا بذلك على شبه مجلة فيها استعراض عن تاريخ المؤسسة الكبرى أو المجمع بما فيها تفاصيل إعادة الهيكلة لهذه الشركة .

❖الجانب البشري (سجل أسماء العاملين الذي يمثل إطار عينة البحث , الدورات التكوينية التي استفاد منها العمال) حيث تمكنا بهذه الخطوة من التعرف على عدد العمال الذي كان يقدر في سنة 2007 إلى 2008 بـ 235 في حين أن العدد الذي زودتنا به مصلحة الموارد البشرية في يوم 18 نوفمبر 2010 في مقابلة مع رئيس المصلحة هو 233 , وقد كان قبل هذا التاريخ العدد234 حيث أن التناقص في عدد العمال في هذه الفترة هو بسبب التقاعدات فقد صادف تواجدنا في المؤسسة خروج أحد العمال تقاعد . وعدد العمال هو الإطار الذي تبنى على أساسه العينة.

❖ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة .

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحالي, وبما فيها الهياكل القديمة للمؤسسة وذلك من باب الإطلاع على التغييرات التي أدخلتها المؤسسة منذ إنشائها على هيكلها التنظيمي.

❖ القانون الداخلي للمؤسسة .

❖ الإطلاع وفق ملاحظة عابرة على سجل أسماء العمال المناوبين في غرفة التحكم أثناء استطلاعنا لمكان الدراسة.

❖ مخطط المنظور الفوقي للمؤسسة والذي يعطي صورة توضيحية للمؤسسة من الأعلى بحيث تظهر كيفية توضع أجزائها أو أنساقها الفرعية .

ثامنا ـ أساليب التحليل: إن ألية تحليل المعلومات المحصل عليها أثناء عملية البحث لا يمكن تركها هكذا دون إضفاء الطابع التحليلي عليها من أجل إعطائها الصورة الصادقة سواء عن طريق الوصف الدقيق لتفاصيلها أو عن طريق تحويل بعض من أجزائها إلى أرقام نسب وإحصاءات التي تجعلها أكثر دقة .

1- **التحليل الكمي** : يعتبر أسلوب التحليل الكمي من بين الوسائل التي أصبحت العلوم الاجتماعية تميل إلى استعمالها وذلك قصد إضفاء موضوعية أكثر على النتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين فكلما كان بالإمكان تكميم الظواهر الاجتماعية كلما كانت أكثر مصداقية والبحوث الآنية في مجال علم الاجتماع أصبحت تعتمد أكثر على الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسب المئوية الناتجة عن تحويل إجابات أسئلة الإستمارة من الصورة الكيفية إلى الصورة الكمية .

2-**التحليل الكيفي :** هذا النوع من التحليل لا يمكن الاستغناء عنه في ميدان العلوم الاجتماعية و الذي يعتمد على الوصف الدقيق لحيثيات الظاهرة والوقوف على جزئياتها وتفاصيلها المختلفة بالاعتماد على وصف العلاقات التي تربط جزئياتها ببعضها البعض وهذا الأسلوب يعتبر مهم في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية .

الخلاصة:

إن الرؤية الواقعية للظواهر لا تأتى إلا عن طريق الدراسة الميدانية لهذه الأخيرة وبدورها الدراسة الميدانية لن تكون إلا بإتباع جملة من الخطوات المنهجية المحكمة والمتناسقة منتجة بذلك كم من المعلومات يسمح بإعطاء تفسير عقلاني للعلاقات الإرتباطية بين أجزاء الظاهرة قيد الدراسة ومبدأ هذه الخطوات هو المجال المكاني فلكل ظاهرة فضاء مكاني تتجسد في إطاره وقد تحدث فيه دون غيره حيث أن كل حيز تنظيمي يمتاز بخصائص بنائية ووظيفية نوعية أما المجال الزمني للدراسة فهو الإشارة للمدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز الدراسة إضافة المجال البشري المعبر عنه بمجتمع البحث والذي من خلاله تتم معرفة الخصائص العامة للمفردات التي تتأسس عليها العينة بحيث يتم اختيارها بناءا على طبيعة الموضوع و التي يفترض أن تكون ممثلة للمجتمع وعملية جمع المعلومات بطبيعة الحال تستعمل فيها مجموعة من الأدوات الملائمة والمناسبة لتحقيق أهداف البحث وفي هذه الحالة هي الاستمارة , المقابلة الملاحظة , السجلات والوثائق, وفق منهج معين يفترض أن يكون الأسلوب الأكثر استعمالا في جمع البيانات مع تبيان أنواع أساليب التحليل المتبعة المتراوحة بين الأسلوب الكمي والكيفي.

الفـصـل الـسـابـع

* تفريغ وتحليل البيانات *

تمهيد

أولا- محور البيانات الشخصية

ثانيا- محور التغيير في الهيكل التنظيمي وتنسيق الأداء

ثالثا- محور تطوير الأفراد والرفع من الروح المعنوية

رابعا- محور تطوير التكنولوجيا وزيادة الإنتاج

خلاصة

تمهيد:

إن واقعية الظاهرة العلمية وصدقها يثبتها البحث الميداني الذي يقوم به الباحث عن طريق إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية التي تمكنه من الوصول إلى الحقائق المبنية على الأسس العلمية باستعمال الأدوات البحثية المتعددة والمختلفة والتي تناسب بدورها طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة.ومن ثم ومن أجل إعطاء صورة صادقة للمعلومات المتاحة عن طريق الدراسة الميدانية يتم اللجوء إلى عملية جدولة البيانات وإعطائها بعد تحليلي إحصائي دقيق بتحويلها من صورة التعبير الكيفي المتمثل في الأسئلة والأجوبة والتي كانت مقسمة إلى مجموعة من المحاور في الاستمارة هذه المحاور هي في الأصل فرضيات البحث, إلى الصورة الكمية المعبر عنها بالنسب المئوية, بدءا بمحور البيانات الشخصية التي تتلخص من خلاله الملامح العامة لمجتمع البحث , ثم المحور الثاني الخاص بالفرضية الأولى التي هي إعادة الهيكلة في المؤسسة وتأثيرها على تنسيق الأداء أما الفرضية الثانية فهي الخاصة بتطوير مهارات العمال عن طريق التدريب جراء التغيير وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للعامل, وقد تبنينا في هذه الدراسة فرضية ثالثة بعنوان تطوير التكنولوجيا و تأثيرها على مستوى الإنتاج ومن ثم تمت عملية جدولة البيانات المتحصل عليها من الميدان . بإتباع أسلوبي التحليل الكمي عن طريق ترجمة تفاصيل الظاهرة وجزئياتها ومتغيراتها إلى نسب مئوية أما التحليل الكيفي فهو من خلال تفسير الظاهرة في ضوء النسب المتحصل عليها, محاولين بذلك وصف مدى ضعف وقوة العلاقات الإرتباطية بين مؤشرات ومتغيرات الظاهرة محل الدراسة .

1-محور البيانات الشخصية :

ومن خلال هذا المحور تم التعرف على طبيعة مجتمع البحث وتفاصله من حيث الجنس العمر المستوى التعليمي ,ونوعية العمل الممارس إضافة إلى مدة العمل في المؤسسة , وكل هذه التفاصيل تعتبر ضرورية في ميدان العلوم الاجتماعية باعتبارها مؤشرات قاعدية تساعد على معرفة خصائص مجتمع البحث وكيف تؤثر هذه الأخيرة في مسار الظاهرة محل الدراسة وحدوثها كما تساهم فيما بعد في عمليتي التحليل والتفسير اللاحقتين .

الجدول رقم -(1)- يبين توزع أفراد العينة حسب جنس العمال:

التكرارات / المبحوثين من فئة	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	9	100	-	-	9	100
الصيانة	33	97,05	1	2,94	34	100
الإنتاج	30	100	-	-	30	100
المجموع	72	97,05	1	2,94	73	100

إن واحد من الدلالات الهامة التي قد تكون مؤشرا واضحا على طبيعة العمل الممارس من قبل مفردات مجتمع البحث هو جنس العمال , حيث الجدول المبين أعلاه يتحدد من خلاله توزع مفردات العينة حسب الجنس و تتضح النسبة المئوية لكلا الجنسين , وذلك وفقا للتقسيم الطبقي للمجتمع المأخوذة منه العينة ومما هو مشار إليه نلاحظ أن نسبة الذكور هي 97,05 % بالمقابل من هذا تمثلت نسبة الإناث في2,94% التي دلت على أنثى واحدة من مجموع عينة البحث وهي من العمال التابعين لقسم الصيانة ويبدو هنا الفارق في النسبة بين الجنسين كبير, و إن كان هذا لا يعني انعدام الإناث ولكن عددهم مقارنة بالذكور قليل فعددهن في الإجمال على مستوى التنظيم محل الدراسة هو حوالي عشرة , أي غلبة العنصر الرجالي على العنصر النسائي نظرا لما يتميز به العمل من صعوبة وانتقال دوري بين أرجاء المؤسسة للقيام بعملية الرقابة للأجهزة أحيانا

والصيانة أحيانا أخرى وهذا ما يتطلب نوع من قوة الجهد البدني والعضلي والذي يتوافق مع فيزيقية الرجل بصفة كبيرة , وقد لوحظ هذا أثناء التواجد خلال البحث الميداني أضف إلى كون العمل يمتاز بدقة بالغة واحتمال الخطأ فيه قد يؤدي إلى الخسارة المادية أو البشرية المكلفة , مما يجعله غير ملائم لفيزيولوجية المرأة من جهة ومن جهة أخرى يتميز العمل بكونه تقني معقد بالدرجة الأولى,زيادة على أن العمل الإنتاجي تناوبي ليلي مما يحول دون قدرة المرأة على ممارسة مثل هته الأعمال التي قد تتنافر إلى حد ما مع ثقافة المجتمع المحلي خاصة إذا كان العمل على مستوى مؤسسة إنتاجية وبالتالي فإن وجود المرأة في تركيبة العمالة في المؤسسة وإنما اقتصر على الإدارة أو المخابر الخاصة بالتحليل الكيميائي للمياه البحرية التي تساهم في إنتاج الطاقة الكهربائية إضافة إلى عاملات النظافة .

الجدول رقم -(2)- يبين توزع أفراد العينة حسب السن:

التكرارات / الفئات	25- 34 سنة		35- 44 سنة		45 - 54 سنة		55 سنة فما فوق		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	-	-	1	11,11	7	77.77	1	11.11	9	100
الصيانة	1	2,94	22	64,70	11	32,35	-	-	34	100
الإنتاج	4	13,33	13	43,33	13	43,33	-	-	30	100
المجموع	5	6,84	36	49,31	31	42,46	1	1,36	73	100

إن السن هو من بين المؤشرات التي يفترض أن تدلل على قدرة الإبداع , الإبتكار ,الإختراع المبادرة , فذووا الفئات العمرية الشبابية الصغرى , يتوقع أن يكون لهم من الطاقات الكامنة والمستويات العالية من الطموح ما يجعلهم يتقبلون التغيير ويسعون إليه , خاصة إذا كان فيه ما يشبع حجاتهم أما ذووا الأعمار المتقدمة فلهم من القدرات ما يجعل منهم أوعية للخبرات المختلفة يستطيع أن يستفيد منها المورد المستقطب حديثا إلى التنظيم , كما أنهم من الجانب الآخر, قد تبدوا منهم المقاومة إذا ما كان من وراء عملية التغيير تهديد لمصالحهم .

وتدلل النسب المجدولة على الإختلاف في الفئات العمرية حسب ما يظهر من خلال توزع أفراد العينة حسب هذه الفئات حيث تمثل المرحلة العمرية المنحصرة ما بين 35- 44 الأكبر نسبة بين

مفردات العينة والتي تقدر بـ 49,31 % والتي يفترض في هذه الحالة أن تكون الأكثر عطاء وطموحا والأكثر قدرة على الابتكار , الإبداع , والمبادأة , والبحث عن سبل التغيير التي تؤدي إلى تحقيق بعض المكاسب من ترقية وزيادة في الأجر, وتليها الفئة المحصورة مابين 45 – 54 والتي تقدر نسبتها بين مفردات العينة بـ 42,46 % وهي ثاني أكبر نسبة في عينة البحث والتي يفترض أن تكون الأكثر ميلا إلى التمسك بالقديم فهي أميل إلى الإستقرار والجمود , أما الفئة العمرية المحصورة بين 25- 34 سنة فهي تمثل 6,84 % وهي قليلة مقارنة بالفئات الأخرى وهذا راجع ربما إلى أن أغلب العمال الذين يقبلون على المؤسسة يكونوا قد عملوا مسبقا في مؤسسات أخرى وهذا ما أثبتته الاستمارة التجريبية التي كانت تحتوي على سؤال فيما يخص هل العامل كان يعمل في مؤسسات أخرى قبل الالتحاق بهذه الأخيرة وكانت معظم الاستمارات بإجابة نعم , كما أن الإقبال على الاستقطاب الخارجي من قبل المؤسسة ضئيل , حيث أن أخر عملية اجتذاب للموارد البشرية تمت على مستوى هذه الأخيرة كانت في سنة 2008 وكان عدد الذين تم استقطابهم أربعة حسب تصريح رئيس مصلحة الموارد البشرية في المقابلة الرسمية المعتمد عليها في سياق البحث أما العمال البالغ سنهم 55 سنة فما فوق فهي تمثل نسبة 1,36 % وهي الأقل تمثيلا من بين الفئات العمرية الأخرى وقد تمثلت في عمال الإدارة ذلك أن العامل في هذه المؤسسة يميل إلى التقاعد المسبق بسب الظروف الفيزيقية التي تتميز بكثرة الضوضاء و الحرارة في بعض الأماكن من المؤسسة مما يؤدي إلى القلق والتعب النفسوا جسدي للعامل فيضطر هذا الأخير في غالب الأحيان إلى اللجوء إلى التقاعد خاصة بالنسبة للذين يعملون في أنساق الإنتاج , وهذا ما يفسر انعدام مفردات العينة ضمن هذه الفئة العمرية بين عمال الصيانة والإنتاج ,أما الإداريين فطبيعة الأعمال المؤداة لا تخضع لضغوط الظروف الفيزيقية مما يجعل هؤلاء يمددون فترة العمل.

الجدول رقم -(3)- يبين توزع افراد العينة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي / الفئات	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	1	11,11	6	66,66	2	22,22	9	100
الصيانة	2	2,73	10	13,69	22	30,13	34	100
الإنتاج	5	16,67	15	50	10	33,33	30	100
المجموع	8	10,95	31	42,46	34	46,54	73	100

إذا كانت الإستراتجية العقلانية الميدانية في التغيير تقوم على افتراض مؤداه أن العدو اللذوذ للتغيير هو الجهل والأمية وعدم الوعي والإيمان بالخرافات فإن المستوى التعليمي قد يرتبط في الكثير من الأحيان بالوعي الإنساني ويحول إلى حد ما دون تخوف هذا الفرد العامل من أي عملية يقدم عليها التنظيم وإن عملية التغيير يفترض أن تتطلب مستوى معين من الإدراك بضرورة هذه الأخيرة والذي يستطيع أن يسهم في تقبلها والسعي إليها لا مقاومتها والخوف منها, و البيانات الواردة في الجدول أعلاه والذي يمثل المستوى التعليمي للعمال تبين أن نسبة هؤلاء من الجامعين تقدر بـ 46,54 % أما نسبة الذين لهم مستوى ثانوي فهي 42,46 % في حين نسبة الذين لهم مستوى متوسط هي 10,95% وهذا دليل على أن المؤسسة فضاء لاستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية النوعية الملائمة لطبيعة الأعمال الممارسة على مستوى هذه الأخيرة و التي تتطلب نوع من القدرات المتخصصة ذات التأهيل العلمي والمعرفي الذي يستوعب جزئيات النسق التكنولوجي المعقد والذي يعمل وفق تساند وتكامل وظيفي شديد حيث أن الخلل الذي قد يقع في جزء من أجزاء أنساق الإنتاج في المؤسسة يستشعر من قبل الأجزاء الأخرى مما يوجب في هذه الحالة أن تكون اليد العاملة مؤهلة تأهيلا علميا جيدا لأداء العمل فلا يعقل مثلا أن يوضع العامل المتخصص في التحليل الكيميائي مكان المهندس المسؤول عن مراقبة التجهيزات التي تعمل بها المؤسسة, أما الذين لهم المستوى الثانوي هؤلاء يمارسون أعمال يدوية بسيطة التي لا تستدعي نوع معين من القدرات كما العمل الفكري الذي يمارس على مستوى الإدارة , أضف إلى هذا أنه

في الفترة الماضية والتي فعل أثناءها نشاط المؤسسة كانت ساسة التشغيل عموما غير مبنية على أسس موضوعية ولا تشترط صفات خاصة في شاغل الوظيفة للنقص الذي كان يعرفه سوق العمل من حيث الإطارات ذات التأهيل العلمي وهذا ما تغير الآن حيث أصبح يشترط أن تكون مواصفات العنصر المستقطب ملائمة لصفات الوظيفة المفترض شغلها أي أن سياسة التشغيل أصبحت تخضع لنظام وتخطيط محكمين وهذا ما بينته إحصاءات الجدول من حيث تقارب نسبتي العمال الذين لديهم مستوى متوسط من التعليم مع الذين لديهم مستوى جامعي,مع العلم أن هؤلاء إلى جانب المستوى الثانوي الذي يتمتعون به لديهم تكوينات خارجية ويخضعون لتدريبات من فترة لأخرى و في أدائهم لأعمالهم يخضعون لرقابة مسؤليهم الذين أغلبهم ذوو مؤهلات جامعية ,هذا من ناحية من الناحية الأخرى يفترض أن يكون المستوى التعليمي ,يلعب دورا مهما في تقبل التغيير والسعي إليه وعدم الخوف منه .

الجدول رقم - (4)- يبين توزع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

المبحوثين من فئة / مدة الخدمة	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
أقل من خمس سنوات	-	-	2	5,88	4	13,33	6	8,21
5- 9	1	11.11	-	-	-	-	1	1,36
10- 14	2	22.22	11	32,35	-	-	13	17,80
15 -19	-	-	6	17,64	8	26,67	14	19,17
20-24	5	55.55	12	35,29	15	50	32	43,83
25- 29	-	-	2	5,88	2	6,67	4	5,47
30 وأكثر	1	11.11	1	2,94	1	3,33	2	2,73
المجموع	9	100	34	100	30	100	73	100

إن مدة الخدمة على مستوى المؤسسة كفيلة بتكوين علاقات اجتماعية ارتباطيه بين العمال في المستويات التنظيمية المختلفة تؤدي إلى توليد نوع من الإنتماء , الولاء , وتشكيل نوع من القيم المختلفة كالتعاون , الود والصداقة والتي من شأنها أن تؤدي هي الأخرى إلى تكوين مجموعة من المعايير, و السلوكيات النمطية , التي تصبح في الأخير كتعبير عن نوع معين من الثقافة التنظيمية يشكلها العمال داخل محيط العمل قد تؤدي إلى مقاومة التغيير إذا كان هذا الأخير مخالف لهذه الثقافة , أو إلى التقبل والمساهمة في إنجاحه إذا لم يستهدفها ويؤثر عليها بمنحى سلبي , ويوضح الجدول ذو الرقم (4) توزع مفردات العينة حسب مدة الخدمة حيث نلاحظ الفترة الممتدة ما بين 20-24 سنة هي ذات النسبة الأكبر والمقدرة بـ 43,83 % وهذه الفئة هي التي بدأت عملها

بتأسيس هذه المحطة والتي يفترض أن تكون الأكثر خبرة من الفئات الأخرى والأكثر ميلا إلى الاستقرار, وفي هذه الحالة تصبح الأكثر ميلا للمقاومة والأكثر خوفا من التغيير في حالة ما إذا كان هذا الأخير يهدد مصالحها ومكاسبها ومكانتها ,أما من الناحية الأخرى فهذا يعتبر مؤشر على عدم إقدام المؤسسة على التشغيل بسب التوجه نحوى اقتصاد السوق الذي يشجع على التقليل من اليد العاملة . أما نسبة العمال في عينة البحث اللذين تتراوح فترة الخدمة لديهم بين 15 -19 سنة فهي 19,17 % ما يعادل 14 عامل تليهم نسبة 17,80 % للذين مدة خدمتهم في المؤسسة كانت محصورة ما بين 10-14 سنة وهذا لا يعني أن مجتمع البحث في مستويات عمرية متقدمة , بل إن اغلبهم في فترات عمرية مناسبة للإبداع ,والابتكار والإقبال على المبادرة والقدرة على المخاطرة,وتشجيع التغيير أما الذين لهم مستوى الأقدمية في الخدمة لا يتجاوز الخمس سنوات فيفترض أن يكون هؤلاء يتمتعون بالخبرة والمعرفة النظرية الحديثة التي اختلف ميدان تحصيلها وبالتالي تكون الأفكار نوعا ما مختلفة سواء المكتسبة من الفضاءات التنظيمية الأخرى أو التي اكتسبت من ميدان العمل الحالي.

الجدول - (5)- يبين توزع أفراد العينة حسب نوع العمل الممارس

التكرارات / المبحوثين من فئة	فكري		يدوي		فكري و يدوي		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	9	100	-	-	-	-	9	100
الصيانة	12	35,29	8	23,52	14	41,17	34	100
الإنتاج	10	33,33	14	46,67	6	20	30	100
المجموع	31	42,46	22	30,13	20	27,39	73	100

إن الطبيعة الإنتاجية التي يتسم بها نشاط المؤسسة محل الدراسة يجعل من العمل الممارس من قبل الموارد البشرية يختلف حسب اختلاف انتماء العمال إلى الأنساق الجزئية المتكونة منها هذه الأخيرة والمتمثلة في الإدارة , ونسق الإنتاج والذي نوع النشاط ضمنه ينقسم ما بين الإنتاج والصيانة ,حيث نوع العمل الممارس من قبل العمال يتراوح ما بين العمل الفكري بنسبة 42,46% كما أنه وفي ظل معايشتنا فترة من الزمن للعمال أدركنا أن الذين يمارسون العمل الفكري تماما هم العمال المختصين بالتسيير على مستوى الإدارة والبعض من التابعين للصيانة والإنتاج كذلك والعمل اليدوي بنسبة 30,13 % والعمل المزدوج أي الفكري اليدوي بنسبة 27,39 % وتبين النسب عدم التفاوت ما بين نسب الأعمال الفكرية اليدوية واليدوية لأن الطبيعة التقنية للأعمال التي تمارس على مستوى المؤسسة من صيانة ومراقبة تقنية وإنتاج تتطلب المجهودات اليدوية , كما أن طبيعة بعض الأعمال على مستوى غرفة التحكم هي في حد ذاتها ذات طبيعة يدوية يقتصر أداؤها على مراقبة فتح أو غلق بعض الأقفال كثيرا ما تخضع الأعمال في هذه الأخيرة إلى التحكم اليدوي , كما أن العامل الذي يؤدي العمل المزدوج هو في مكان العامل المسؤول فمن ناحية يؤدي دور المسؤول عن الأعوان التابعين له ومن الناحية الأخرى يمارس دور العامل اليدوي المختص في الصيانة مثلا.أما الأعمال الفكرية فتتمثل في التي تمارس على مستوى الإدارة .

المحور الثاني:التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى التنسيق في الأداء .

في هذا المحور تمت محاولة الكشف عن مدى تواجد ظاهرة التغيير في المؤسسة محل الدراسة الميدانية, وفيما تتمثل وما هي الظروف التي أنتجت هذا التغيير, أضف إلى أي حد يشارك العمال في عملية التغيير,وكيف يتم إعلامهم, وهل النموذج المتبع في التغيير هو من صنع المؤسسة زيادة على موقف العمال من التغيير وإذا ما كان هذا التغيير فيه خدمة لمصالح العمال وهذه الأخيرة وهل التغيير مصحوب بالحوافز, واثر هذا الأخير على التنسيق في مستوى الأداء

الجدول رقم -(6) - يبين هل أقدمت المؤسسة التي تعمل فيها على التغيير ؟

التكرارات / المبحوثين من فئة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	6	55.55	3	33,33	9	100
الصيانة	31	91,17	3	8,82	34	100
الإنتاج	24	80	6	20	30	100
المجموع	61	83,56	12	16,43	73	100

إذا كان من الأهمية بما كان في أي بحث علمي التأكد عن طريق أحد أسئلة الاستمارة من فعلية وجود الظاهرة محل البحث , فإن الجدول أعلاه يوضح النسب التي تؤكد على فيما إذا أقدمت المؤسسة فعلا على التغيير حيث بين أن نسبة العمال الذين قالوا نعم بأن المؤسسة فعلا قد أقدمت على التغيير بلغت 83,56 % الممثلة لـ 61 عامل من مجموع الذين شكلوا عينة البحث ,هذا وقد عبر ما نسبته 91,17 % من عمال فئة الصيانة على أن هناك فعلا تغيير أقدمت عليه المؤسسة وتليها نسبة 80 % من عمال الإنتاج والنسبة الأقل عبر عنها عمال الإدارة ويعود هذا التفاوت إلى كون التغيير مس بالدرجة الأولى هذين القسمين(الإنتاج والصيانة), سواء خص الجوانب الهيكلية أو التكنولوجية هذا من ناحية ومن الناحية الأخرى تؤكد هذه النتائج أن العمال على وعي تام بالتغيير الهيكلي الذي حدث على مستوى هذه الأخيرة و أن هناك نوع من التواصل بين العمال بفعل الاتصال غير الرسمي فقد لاحظنا خلال فترة تواجدنا في المؤسسة أن عمال الإنتاج

(المشرفين) مثلا ينتقلون إلى الإدارة لمعرفة أخر المستجدات الناتجة عن القيام بإضرابات على مستوى التنظيم أيام 12 – 13 – 14 أفريل 2011 من أجل المطالبة بالزيادة في الأجر والمطالبة بصيانة المولد الثالث العاطل عن العمل , وهذه المعلومات تتواجد لدى العمال المقترحين لحضور اجتماع على مستوى الهيئات الإدارية المركزية العليا وهذه الوضعية (الإضراب) هي صورة من صور المطالبة بالتغيير والتي جاءت فيما معنى تعريف مصطفى عشوي للتغيير على أنه الإتنقال من حالة إلى حالة أخرى يفترض أن تكون أحسن منها في حين أن نسبة 16,43 % من هؤلاء أجابوا بلا وذلك راجع إلى أن هؤلاء يتواجدون في المستويات الهيرارشية السفلى والذين يمارسون أعمال يدوية بسيطة ولم يستشعروا أثر التغيير .

الجدول رقم -(7)- يبين فيما يتمثل التغيير التنظيمي بالنسبة للعامل:

الإحتمالات / فئة	الأفراد		الهيكل التنظيمي		التكنولوجيا		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	3	33,33	6	66,67	-	-	9	100
الصيانة	10	22,22	29	64.44	6	13,33	45	100
الإنتاج	12	30,76	25	64,10	2	5,12	39	100
المجموع	25	26,88	60	64,51	8	8,60	93	100

إن الدراسة النظرية للموضوع أكدت أن التغييرالتنظيمي بالدرجة الأولى غالبا ما يشمل الهيكل التنظيمي للتنظيم , هذا الأخير الذي ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف معينة ومحددة سلفا , كما قد يتعداه إلى التكنولوجيا أو إلى التغيير على مستوى الموارد البشرية العاملة إما من الناحية الكمية وذلك عن طريق الاستقطاب أو الناحية الكيفية التي تتم بتطوير مهارات الأداء عن طريق التدريب هذا وتختلف رؤى العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة للتغييرالتنظيمي حيث تثبت ذلك بيانات الجدول أعلاه وقد تبين أن نسبة 64,51 % وهو ما يعادل 60 مفردة من مفردات العينة رأوا بأن التغيير التنظيمي يتمثل في الهيكل التنظيمي أما 8,60% فهم الذين رأوا أن التغيير

التنظيمي هو تغيير التكنولوجيا والتكنولوجية تعبر عن التغيير المادي أما نسبة26,88 % فهم العمال الذين رأوا أن التغيير التنظيمي أدى إلى التغيير في الأفراد وبالمقارنة بين هذه الإجابات ومقارنتنا للهيكل التنظيمي للسنة 2006 مع الهيكل التنظيمي لسنة 2007 وهي السنة التي تمت فيها عملية التغيير توصلنا إلى ما يلي أن الفروع تحولت إلى شعب ففرع المحاسبة مثلا تحول إلى شعبة المحاسبة.

أن مصلحتي الصيانة والإنتاج أصبحتا على التوالي عبارة عن قسمي الصيانة و الإنتاج , أن ما يسمى بـ LE CARE أو ربع الإنتاج أصبحت عبارة عن SERVICE DE CARE أو مصلحة ربع الإنتاج , والمذكرة مرفقة بالهيكل التنظيمي للسنتين المذكورتين التي يتوضح من خلالهما جميع التغييرات أو التعديلات التي تمت على مستوى الهيكل التنظيمي ,أما الذين أجابوا على أن التغيير التنظيمي أدى إلى التغيير في التكنولوجيا فهي في الحقيقة بعض التعديلات التي شملت إدخال بعض البرمجيات الخاصة بالصيانة التي تسهل عملية العمل والتنسيق بين جوانب المؤسسة حيث في حالة حدوث خلل ما في المؤسسة يمكن أن يطلع عليه في كامل أجزاء هذه الأخيرة فبدل أن يقوم عامل الصيانة على مستوى غرفة التحكم بإعلام الإدارة بوجود خلل عن طريق نسق الاتصال المباشر ما عليه أن يدخل المعطيات في جهاز الكومبيوتر ليقرأها المعنيون بأمر الصيانة وقد أكدت هذا المقابلة التي أجريت من طرف الباحثة مع السيد رئيس هيئة الإعلام الآلي الذي تولى مسؤلية عملية إدخال هذا النوع من البرمجيات.

إضافة إلى بعض أجهزة الاتصال الحديثة أما الذين قالوا بتغيير الأفراد فقد كانوا يقصدون ذهاب الأفراد الناتج عن التقاعد , كما استقطاب الموارد الجديدة الناتجة عن التشغيلات التي تقوم بها المؤسسة من حين لأخر وفي أحاديث غير رسمية مع بعض العمال تم التوصل إلى أن هناك تغيير للأفراد بنوعيه الكمي والكيفي أما الكمي فهو الاستقطاب من حين لأخر وقد صادف القيام بالدراسة الميدانية ,عملية التحضير لاستقطاب أفراد جدد من خلال استقبال لملفات التوظيف , أما التغيير الكيفي حسب ما يسميه علي السلمي فهو يتمثل في عمليات التدريب التي تقوم بها المؤسسة وهو محور من محاور الدراسة والذي أكدته المقابلات التي أجريت مع العمال مشيرين إلى أنهم تلقوا تدريبات على تقنيات العمل حتى في بلدان أجنبية خاصة ذوو الأقدمية منهم كما أنه ومن خلال إدلاء لبعض العاملين في غرفة التحكم تبين أن هناك من قسم الإنتاج منهم في فترة تدريبية تحت إشراف رئيس (مشرف المجموعة) المجموعة .

الجدول رقم-(8)- يبين هل التغيير في الهيكل التنظيمي أدى إلى مايلي :

المبحوثين من فئة / الاحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
زيادة في الأقسام والمصالح	6	66,67	27	54	19	52,78	52	54,73
إدماج في المصالح والأقسام	-	-	5	10	2	5,55	7	7,36
التغييرفي علاقات العمل	-	-	7	14	5	13.88	12	12,63
زيادة في المهام والواجبات	2	22,22	7	14	5	13,88	14	14,73
التغيير في تبعية المصالح للأقسام	1	11,11	4	8	5	13,88	10	10,52
أخرى	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	9	100	50	100	36	100	95	100

***إن ما زاد عن عدد مفردات العينة يمثل عدد الإجابات وليس مفردات العينة**

إذا كانت نسبة كبيرة من مفردات عينة البحث قد أجمعت على أن التغيير التنظيمي هو التغيير في الهيكل التنظيمي وكان التغيير الهيكلي هو واحد من بين التغييرات التنظيمية الأساسية فإن هذا الأخير قد أفرز مجموعة تغييرات أخرى والتي شملت الزيادة في الأقسام والمصالح , إما التغيير في العلاقات القائمة , إما التغيير في تبعية الفرو.3ع للأقسام والمصالح , كما قد ينتج عنه الزيادة في المهام والواجبات , أي ما يسمى بالتعديل في محتوى الوظيفة من حيث الإثراء , أو التبسيط .

وتبين الشواهد الواردة في الجدول أعلاه أن التغيير الهيكلي الذي حدث في المؤسسة أدى إلى الزيادة في الأقسام والمصالح حسب رأي 54,73 % الموافق لـ 52 مفردة من مفردات العينة وبتسليط الضوء على الهيكل التنظيمي الذي سبق سنة التغيير والهيكل الذي أتى عقب التغيير نجد انه فعلا قد نتج عنه زيادة في المصالح حيث أن الفرق الليلية للعمل تأسست عليها مصالح بعد أن كانت ذات تبعية لمصلحة الإنتاج التي أصبحت بدورها عبارة عن قسم الإنتاج , أما الذين قالوا بأن التغيير الذي تبنته المؤسسة نتج عنه التغيير في علاقات العمل , والزيادة في المهام والواجبات فهم يمثلون 13,88 % على التوالي وبنفس النسبة وإن كان التغيير في علاقات العمل لا تعني به الباحثة الإطار القانوني وهذا راجع إلى الترقيات التي حصل عليها العمال مؤخرا التي كان

معيارها الأقدمية , حيث أن التغيير الهيكلي في المؤسسة نتج عنه التغيير في أماكن العمل الناتج عنه بدوره تغيير في علاقات العمل , فباعتبار هذا التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية فرعية تشكل بدورها نسقا كليا يتكون من مجموعة وحدات فرعية أخرى والتي تتمثل في صورة أنساق جزئية تعمل في تساند وظيفي فإن أي تغيير في أحد هذه الأنساق قد يؤثر على باقي الأجزاء وصولا إلى العناصر المشكلة لهذه الأخيرة وعليه فالزيادة في المصالح أدت إلى تغيير في أماكن العمل الناتجة عن الترقية مما انجر عنه الدخول في علاقات عمل جديدة , وهذا ما أشادت به نظرية النظم التي تدرس الأنساق في الصورة الكلية ذات الأجزاء المتعددة حيث التأثر من الكل يساهم في التأثير على أجزائه بالصورة العادية والعكسية كما أن النظرة التحليلية للهياكل التنظيمية السابقة , تدلل على وجود تغيير في تبعية بعض الفروع لبعض المصالح , ثم إن العديد من العمال تغيرت أماكن عملهم مابين العمل الميداني الذي يتطلب مهارات يدوية خاصة ونوعية إلى عمل إداري يتطلب نوع من المهارات الفكرية التي تختلف تماما .

وبالنظر إلى ما توصل إليه أصحاب النسق الاجتماعي الفني من نتيجة حول التغيير التكنولوجي الذي أدى إلى تحويل العمال من ماهرين إلى شبه ماهرين , تبين لدى الباحثة ولو بصورة مختلفة أن تغيير الهيكل التنظيمي أدى إلى تغيير مهارات العمال حيث أن ذوو المهارات اليدوية تحولوا إلى عمال ذوو مهارات فكرية نتيجة نقلهم من العمل الميداني إلى العمل على مستوى الإدارة نتيجة التغيير الهيكلي .

الجدول رقم -(9)- يبين هل هذه التغييرات جاءت بناءا على:

المبحوثين من فئة / الإحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
رغبة المؤسسة و مسيريها	3	33.33	6	17,64	3	10	12	16,43
رغبة الإدارات العليا المركزية	6	66,67	26	76,47	21	70	53	72,60
ظروف البيئة الخارجية	-	-	2	5,88	4	13,33	6	8,21
طلب المتعاملين	-	-	-	-	2	6,67	2	2,73
المنافسة	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	9	100	34		30	100	73	100

إذا كانت واحدة من أساسيات مواكبة التطور والتقدم هي الانفتاح على البيئات الأخرى فإن هذا الانفتاح أصبح له من الإفرازات التي تجعل من التغيير يأتي جراء أثر مجموعة من العوامل والظروف المختلفة منها الداخلية , والخارجية والتي بدورها قد تتنوع ما بين السياسية الإجتماعية الاقتصادية ,أما الداخلية فهي الأخرى بناء على رغبات جهات مختلفة من بينها رغبة المسيرين وهذه الأخيرة قد تكون أحيانا انعكاس لتغييرات البيئة باعتبارها الوسط الخارجي الذي يحيا فيه التنظيم.

والجدول المشار إليه في الأعلى يبين على أي أساس تمت عملية التغيير , حيث أن نسبة الذين قالوا من المبحوثين بأن التغيير جاء بناءا على رغبة الإدارة المركزية العليا تقدر بـ 72.60% وهي الأكبر ضمن مجموعة النسب الأخرى , وهنا يمكن القول من جهة مدى وعي العمال بأن التغيير جاء بناءا على قرارات مركزية وأن هذه المؤسسة محل الدراسة الميدانية هي في حد ذاتها أقيمت بموجب إعادة الهيكلة التي خضعت لها المؤسسات الوطنية , والتي من بينها مجمع سونا لغاز

"the Holding of Sonal gaz" حيث نتج عن إعادة هيكلته 39 مؤسسة فرعية منها 6 قامت على الشراكة الأجنبية الجزائرية كما نتج جراء هذه العملية تكوين أربعة أقطاب للإنتاج منها قطب انتاج الشرق ومركزه عنابة والشمال الذي كان مركزه العاصمة إضافة إلى قطبي إنتاج الوسط والغرب وهذه المؤسسة هي تابعة إلى قطب الشرق في الإنتاج , وقد يدلل هذا على مركزية التسيير من ناحية من الناحية الثانية المؤسسة في حد ذاتها خضعت لإعادة الهيكلة بناءا على قرارات الإدارة المركزية كما أن هناك من العمال من عينة البحث الذين أقروا بالظروف البيئية الخارجية والذين يمثلون في العينة نسبة 16.43% وفي منظورهم التغيير الذي يحدث في المؤسسة راجع إلى مستجدات البيئة المحيطة , وفي ذلك ربط بين الظروف السياسية التي يعيشها المجتمع والتغييرات التي تستعد المحطة ميدان الدراسة للإقبال عليها , ويمكن القول أن هذا التنظيم باعتباره نسقا فرعيا ضمن النسق الكلي الذي يتمثل في المجتمع وفي ظل العلاقة التفاعلية المبنية على التأثير والتأثر,فإن التغيير في هذا الكل من شانه أن يحدث التغيير في الجزء,وقد مثلت النسبة نفسها بالنسبة للذين يقولون أن التغيير جاء بناءا على رغبة المسيرين فالعمال يرو بأن الشركاء الأساسين في التغيير هم المسيرين أما الذين يقولون بأن التغيير جاء بناءا على المتعاملين فهم قلة بالنسبة لمفردات عينة البحث رغم أن العمال وفي المقابلات التي اتبعت عملية توزيع الاستمارة مدركين تماما أن عمليات إعادة الهيكلة التي مرت بها المؤسسة هي نتيجة فتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية التي عجزت عن المنافسة لما تتمتع به المؤسسات المحلية من ريادة في السوق الوطنية.

الجدول رقم-(10)- يبين هل يشارك العمال في قرارات التغيير على مستوى المؤسسة ؟

التكرارات / المبحوثين من فئة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	1	1,36	8	10,95	9	100
الصيانة	3	4,10	31	42,47	34	100
الإنتاج	-	-	30	41,09	30	100
المجموع	4	5,47	69	94,52	73	100

إذ كانت التوجهات الإدارية العصرية ومن بينها الأفكار التي جاءت بها مدرسة الإدارة بالأهداف تدعوا للتشارك بين الإدارة والعمال في وضع القرارات واتخاذها فإن المشاركة في اتخاذ هذه الأخيرة تعني فتح المجال أمام العامل من أجل الإدلاء بآرائه وأفكاره التي من شأنها أن تفعل عملية اتخاذ هذه الأخيرة على اعتبار أن العامل هو الأعلم بحيثيات سير العمل , والأقدر على تحديد ما الذي يجب أن يتغير في المؤسسة , خاصة فيما يتعلق بالنواحي التقنية ,أضف إلى هذا أن مشاركة العامل في هذه العملية من شأنه أن يعزز له ثقته بنفسه ,الذي ترفع من مستوى الروح المعنوية من ناحية ومن الناحية الأخرى تدعم لديه الاستقرار.

وفي هذه الدراسة البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه تبين أن أكبر نسبة والتي تمثل 94,52 % المساوية لـ69 من مفردات العينة أجمعت على أنها لم ولا تشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير وهذا يدل على عدم أهمية رأي العامل بشأن اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات المحدثة على مستوى المؤسسة أما النسبة الأقل تمثيلا والمقدرة 5,47% فهؤلاء القلة غالبا هم ممثلين من النقابة وبعض العمال ممن يحتلون وظائف سامية على مستوى الإدارة على اعتبار أن أن النقابة تعتبر من الشركاء والفاعلين الاجتماعيين والتي من بين مهامها الحماية والدفاع عن حقوق ومصالح العمال , من الناحية الأخرى يمكن القول أن طبيعة التسيير المركزي للمؤسسة هو الذي يحول دون مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات وتكتفي هذه المحطة بتلقي القرار وتنفيذه وحسب ,و في هذا الإطار تلقت المؤسسة قرار التغيير عن طريق فاكس من قبل الهيئات المركزية.

الجدول رقم -(11)- يبين هل يعتقد العمال أنه من حقهم المشاركة في اتخاذ القرار.

التكرارات / المبحوثين من فئة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	4	44,44	5	55,55	9	100
الصيانة	26	76,47	8	23,52	34	100
الإنتاج	17	56,67	13	43,33	30	100
المجموع	47	64,38	26	35,61	73	100

إن العامل ولكونه يعي أنه الأعلم بآلية سير عمله , يفترض أن يكون الأجدر بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير, وحتى وإن لم يشارك فعليا , فهو كفيل بإعطاء الرأي المؤسس على الخبرة العلمية أحيانا المقرونة بالمستوى العلمي , والعملية أحيانا أخرى المبنية على المعرفة الواقعية بميدان العمل خاصة إذا كان القرار متعلق بالتغيير,وهذا من بين مبررات الاعتقاد بحق المشاركة في العملية .

حيث تبين الشواهد الكمية المجدولة أن 64,38 % من نسبة مفردات العينة أقروا بحقهم في المشاركة باتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة مع العلم أن هذا السؤال كان متبوع بلماذا لمعرفة سبب الاعتقاد بالحق في اتخاذ القرارات فقد ارجع ذلك أحيانا إلى الخيرة التي يتمتع بها العامل الميداني مثلا والتي لا توجد لدى الإداري , أن العامل الميداني هو الأعلم بحيثيات العمل التي لا يمكن للآخرين إدراكها , وبالتالي هو الأكبر قدرة على إعطاء صورة عن ما الذي يجب تغييره خاصة من ناحية التقنية, أما 35,61 % فتمثل نسبة الذين قالوا بأنه ليس من حقهم المشاركة في اتخاذ القرارات وهم يرجعون ذلك إلى أنهم لا يحتلون مراكز إدارية عليا أو على حد التعبير هم عمال يدوين أما البعض فقد أرجعوا ذلك إلى أنه ليس من الصلاحيات , و اتخاذ القرار في المؤسسة هو من صلاحيات المسؤلين و المسيرين , ومن هؤلاء أيضا الذين ارجعوا انه من الضروري

مشاركتهم في اتخاذ القرارات أن كونهم إطارات لهم من الخبرة والمعرفة العلمية والتقنية بميدان العمل ما يؤهلهم لاتخاذ القرار .

الجدول رقم - (12)- يبين هل نموذج التغيير المتبع كان من إنتاج:

الإحتمالات / الفئات	مستشارين في المؤسسة		النموذج جاهز وما على المؤسسة سوى التطبيق		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	5	55,55	4	44,44	9	100
الصيانة	8	23,52	26	76,47	34	100
الإنتاج	10	33,33	20	66,66	30	100
المجموع	23	31,50	50	68,49	73	100

إن التغيير كعملية تنظيمية تكون مؤسسة وفق نموذج معين يفترض أن تتضح من خلاله كيفية تطبيق التغيير,الأماكن الذي سوف يشملها التغيير, ما الذي سوف يتغير,هل الهيكل وحده التكنولوجيا , الأفراد , المهام , الإستراتجيات , وما إلى ذلك من الأشياء التي يمكن تغييرها ولكن في آلية تكوين نموذج معين قد يتعدد الفاعلين والشركاء الذي لهم القدرة على إنتاج هذا الأخير حيث قد تعتمد المؤسسة على مسيرها , كما قد تتلقى أمر التغيير بنموذج مجهز من قبل الإدارة المركزية كما قد تستعين بذوي الخبرة والمستشارين والفنيين المختصين في القيام بعمليات التغيير من خار ج المؤسسة.

و تشير معطيات الجدول رقم (12) في الأعلى أن النسبة المئوية الأكبر من العمال والتي تقدر بـ 68,49% هم الذين قالوا بأن النموذج المتبع في التغيير هو جاهز وما على المؤسسة سوى التطبيق وهذا راجع إلى كون هذه الأخيرة تابعة لقطاع استراتيجي مازال تحت التسيير المركزي للدولة وبالتالي كل الفروع التابعة له تخضع لنفس النمط من التسيير , وتتلقى أوامر فوقية وهذا ما جاء في المقابلة التي تمت مع السيد رئيس الموارد البشرية التي أكد من خلالها على أن أمر التغيير جاء عن طريق إرسال فاكس من المؤسسة المركزية , أما النسبة الباقية البالغة 31,50% وهي

الأقل فهم من العمال الذين أجابوا بأن نموذج التغيير كان من إنتاج مستشارين في المؤسسة فالقصد من وراء ذلك هو الترقيات التي صاحبت التغيير والنقل للعمال من العمل الميداني إلى الإداري والذي ساهم في اختيار هؤلاء مسؤوليهم ومشرفيهم فعلى حد قول العون المكلف بالموارد البشرية إن هناك من العمال من يقترحون من قبل المشرفين,ثم تتم عملية الدراسة التي يتوقف عليها قرار الترقية في الأخير وعموما هذه الترقيات الأخيرة التي أقدمت عليها المؤسسة تمت على أساس الأقدمية في العمل وعلى إثر التغييرات التي تمت في الهيكل مع استقرار هذه الأخيرة تحصل العديد من العمال على الترقية والذي بلغ عددهم حوالي 40 عامل .و من ناحية تنفي هذه الحقائق مرة أخرى المشاركة العمالية في التغيير, وتفتقد هذه العملية للرؤية والدراسة الواقعية التي جعلت من أهداف التغيير غامضة .

الجدول رقم - (13) - يبين فيما إذا يتم إعلام العمال بالتغيير وطرق إعلامهم

الفئات / الإحتمالات		الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	عن طريق الاجتماعات	2	22,22	3	8,82	1	3,33	6	8,21
	عن طريق المشرفين	-	-	3	8,82	1	3,33	3	4,10
	عن طريق ممثلي العمال	2	22,22	5	14,70	4	13,33	9	12,32
مجموع الإجابات بنعم		4	44,44	11	32,35	6	20	21	28,67
لا		5	55,55	23	67,64	24	80	52	71,23
المجموع		9	100	34	100	30	100	73	100

إن العدو اللذوذ للتغيير هو الخوف من المجهول والمرادف للغموض وغياب الشفافية الناتج عن غياب أو عدم فعالية الاتصال خاصة الرسمي منه, قبل وأثناء عملية التغيير,وبالتالي فعملية الإعلام كفيلة بإزالة هذا الغموض والحد من المقاومة التي قد تبدوا نتيجة جهل الموارد البشرية بما الذي يمكن أن يتغير, وهل هذا التغيير فيه مصلحة للعامل أم لا . وتؤكد بيانات الجدول المكممة أن أكبر نسبة من مفردات العينة والتي بلغت 71,23 % هم من العمال الذين لم يتم إعلامهم بالتغيير وهذا إن دل على شيء فهو يدل على غياب الاتصال الرسمي في المؤسسة من ناحية أو أن التغيير في

هذا التنظيم يتميز بخاصية الغموض والذي يفترض أن يكون أحد معوقاته , أما 28,67 % من مفردات العيينة فهم الذين تم إعلامهم بأنه سوف يكون هناك تغيير في المؤسسة بطرق اختلفت مابين الاجتماعات بنسبة 8,21 % وعن طريق المشرفين بما نسبته 4,10 % و عن طريق ممثلي العمال بنسبة 12,32% وهذه الأخيرة هي الأكبر تمثيلا من بين العمال الذين تم إعلامهم فعلا وحتى هؤلاء الذين يتم إطلاعهم بشكل رسمي تجدهم من الإطارات والإداريين , ومما لاحظناه في هذا الإطار والمحطة في طور التحضير لتغيير آخر على مستوى الهيكل التنظيمي يتم بتكوين مصالح وأقسام أخرى , أن الاتصال غير الرسمي هو الساري المفعول في هذه الوحدة وهذا ما أكدت عليه وود وارد أثناء قيامها بدراسة أثر التكنولوجيا على البناء التنظيمي لبعض التنظيمات والتي توصلت بعد الدراسة إلى أن الوحدات الصغيرة يكون فيها نمط الاتصال الغير الرسمي هو الفعال , وهو الذي يجعل العامل في هذه الحالة مهيأ أكثر لتقبل التغيير أي أنه يكون قد اتخذ مرحلة تمهيدية يزول معها الغموض, والخوف من المجهول الذي يصاحب التغيير. هذا الأخير التغيير يأخذ مرحلته التمهيدية ويزيح الغموض لدى العمال, أما عن طريق الإعلانات فهي نسبة صفرية لا تؤثر على نتائج الدراسة وبالتالي اكتفينا بالتخلي عنها في عملية الجدولة .

الجدول رقم- (14) - يبين فيما إذا كان التغيير يؤدي إلى التنسيق أكثر في أداء العمل

الإحتمالات / الفئات	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	3	33,33	6	66,67	9	100
الصيانة	24	70,58	10	29,41	34	100
الإنتاج	11	36,67	19	63,33	30	100
المجموع	38	52,05	35	47,94	73	100

إن واحد من بين مؤشرات فعالية التغيير هو التنسيق أكثر في الأداء فهو الدليل على نوع من التحول عن الوضعية السابقة التي يفترض أن تكون فيها نوع من فوضى التسيير الناتج ربما عن التداخل في الاختصاصات وتلقي الأوامر من جهات متعددة .على أن التغيير الذي أقدمت عليه المؤسسة لم يؤدى إلى التنسيق في الأداء , وذلك يعود إلى أن إعادة الهيكلة النوعية للمؤسسة لم تكن

مصحوبة لا بالتغيير في إجراءات ولا في نظم العمل خاصة على مستوى الإدارة وبالتالي فإن ذلك لم يغير في طرق العمل التي تخصص فيها أصحابها إلى درجة أنها وصفت من قبلهم بالروتينية المملة , وهذا ما لم يخلف الأثر على مستوى الأداء وإن من الناحية الأخرى هناك 52,05% من العمال أي ما يقابل 38 عامل رأوا أن التغيير أدي إلى التنسيق في أداء العمل ,وهذا راجع إلى التغيير الذي خص البرمجيات الخاصة بالصيانة والتي سهلت عملية الاتصال التي تعتبر من المتطلبات الوظيفية ,والتي جعلت النسق الكلي أكثر ترابطا وأكثر تماسكا وأقل استغراقا للمدى الزمني في الأداء, فعوض أن تترك رسالة نصية من قبل عامل الفرقة الليلية في الإنتاج بأن المحرك " س "من الجهة "ص" يتطلب عملية الصيانة , فإن استقدام مثل هذا النوع من البرمجيات غير مجرى العمل حيث يكتفي العامل الصباحي بفتح جهاز الكومبيوتر ليجد كل البيانات الخاصة بالصيانة تعرفه بالخلل نوعيته ومكانه وحجمه ,وما هي الخطوات المتبعة في معالجة هذا الأخير ولكن إذا ما قارنا بين الهيكل التنظيمي الذي تأسست عليه المؤسسة , والذي كان في البداية مؤسس على ثلاث وحدات تتولى كلها عملية الإنتاج , التوزيع النقل. فإن الهيكل الحالي يفترض أنه قد أدى إلى نوع من التنسيق في العمل على اعتبار أن هذا الأخير قسم المهام وفصل بين هته الوحدات التي صارت أكثر تخصصا حيث أصبحت للإنتاج وحدة وتسمى SPE, وللنقل وحدة هي GRTE وللتوزيع وحدة أخرى سميت Sde , وهذا من بين إفرازات إعادة الهيكلة العضوية التي خضعت لها المؤسسات الوطنية والتي تعتبر هذه واحدة من نتاج العملية , حيث أنه ومن بين المبادئ المنهجية لإعادة الهيكلة العضوية ,هناك مبدأ التخصص ,أي أن المؤسسة الواحدة تختص بالإنتاج أو تختص في التوزيع , أو النقل, والمؤسسة محل الدراسة اختصت في الإنتاج بعد أن كانت في بداية النشاط متعددة الاختصاصات , وهي الثلاثة السالفة الذكر.

الجدول رقم -(15) - يبين كيف تقبل العمال التغيير

المبحوثين من فئة / الاحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
بشكل عادي	4	44,44	15	44,11	16	53,33	35	47,94
مقاومة	-	-	-	-	-	-	-	-
اللامبالاة	5	55,55	19	55,88	14	46,67	38	52,05
المجموع	9	100	34	100	30	100	73	100

إذا كان التغيير هو عملية ضرورية من أجل البقاء, الاستمرار, والتكيف مع المستجدات العصرية ومن آليات القدرة على المنافسة و البحث عن مستوى أعلى من الفعالية.فإن المقاومة هي رد الفعل المتوقع و الذي لا يمكن تجنبه خاصة إذا كانت هذه الأخيرة (أي عملية التغيير) فيها تهديد لبعض المصالح , والمكاسب والمكانة الاجتماعية للعامل أما إذا لم تؤثر هذه الأخيرة على ما من شانه أن يثير حالة عدم الرضا بالنسبة للعامل , فهذا الأخير قد يتلقى التغيير بشكل عادي أو حتى يصل إلى درجة اللامبالاة الناتجة عن غياب الأثر الواضح.

ونتائج الجدول أعلاه تبين كيف إن تقبل التغيير من قبل العمال في المؤسسة محل الدراسة الميدانية جاء مابين الشكل العادي واللامبالاة بنسبتي 52,05 % بالنسبة للامبالين والبالغ عددهم ضمن أفراد العينة 38 مفردة و 47,94 % هي نسبة الذين تقبلوا التغيير بشكل عادي والبالغ عددهم 35 مفردة من مفردات البحث على التوالي ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن التغيير الذي قامت به المؤسسة والذي بدا واضحا على مستوى الهيكل التنظيمي دون الوضوح في باقي الأجزاء والذي لم يؤدي لا إلى تسريح العمال,ولا إلى تغيير في أماكن العمال بالشكل غير المرغوب فيه من قبلهم بل إنه حقق للبعض منهم مكاسب معنوية , تمثلت في الترقية . ونظرا لكل هذه الأسباب لم يكن بروز لأي رد فعل من قبل العمال وهذا يمكن التعبير عنه بالقول أن التغيير الجزئي لم يخلف أي أثر على المورد البشري للمؤسسة كما أن غياب البدائل وفرص العمل هو من شأنه أن لا يؤدي إلى ظهور المقاومة لأن العامل حتى لو لم يكن راضي عن التغيير فهو لن يقاوم بسب غياب بدائل العمل على مستوى مؤسسات أخرى في الولاية حسب ما أشار إليه العمال.

الجدول رقم -(16) - يبين هل العامل يرى في التغيير خدمة لمايلي

الفئات / الإحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
مصلحة العمال	2	22,22	3	8,82	5	16,67	10	13,69
مصلحة المؤسسة	1	11,11	10	29,41	18	60	29	39,72
مصلحة العمال والمؤسسة	3	33,33	11	32,35	-	-	14	13,19
أخرى	3	33,33	10	29,41	7	23,33	20	27,39
المجموع	9	100	34	100	30	100	73	100

إن التغيير بقدر ما يمثل ضرورة , بقدر ما قد يؤثر على مصالح العمال , أو المؤسسة في المنحى الإيجابي أو السلبي , أو قد يأتي بصورة لا تتأثر معها لا مصلحة العمال ولا المؤسسة.إن التغيير الذي تبنته المؤسسة هو من وجهة نظر العمال فيه خدمة للمؤسسة وهذا ما عبرت عنه 29 مفردة من مفردات عينة البحث في الجدول رقم (16) المساوية لنسبة 39,72 % فهذا راجع إلى أن التغيير صاحبه زيادة في المهام والواجبات للبعض من العمال , وأن هذا الأخير لم يحقق لهم لا مكاسب مادية كالأجر ولا مكاسب معنوية كالترقية ,أما الذين عبروا عن أرائهم بفئة أخرى والمقدر عددهم بـ 20 فرد من أفراد العينة البالغة نسبتهم 27,39 % فاختلفت تعبيراتهم ما بين أن التغيير الذي أقبلت عليه المؤسسة خدم فئة معينة من العمال دون أخرى و من هؤلاء رؤساء المصالح و ممثلو النقابة , أو خدم مصلحة من قاموا بفرض التغيير,أو أنه لم يخدم لا مصلحة العمال , ولا مصلحة المؤسسة , بل استهدف تحطيم المؤسسة وإفلاسها , في حين أن من المبحوثين من رأوا أن التغيير لم يحدث ذلك الأثر الذي يخدم أي من المصلحتين سواء المتعلقة بالعمال أو المتعلقة بالمؤسسة أو كليهما , أما 14 عامل من العمال الذين شملتهم العيينة والتي بلغت نسبتهم 13,19% فهم ممن رأوا أن التغيير الذي أقدمت عليه المؤسسة كان في مصلحة العمال والمؤسسة .

المحور الثالث - تطوير الأفراد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية

في هذا المحور حاولنا استكشاف إذا كانت المؤسسة تهتم بتنمية مواردها البشرية عن طريق الاهتمام بواحدة من آليات التنمية للعنصر البشري ألا وهي عملية التدريب بدءا بمعرفة فيما إذا كان العامل يتلقى التدريب قبل التوظيف النهائي له, وما هي الجوانب التي استفاد منها خلال هذه العملية, مكان وشكل ومدة هذا الأخير, ومرفقات التدريب , وما هو أثر العملية على مستوى الأداء وفيما إذا كان هذا الأخير قد أثر على الروح المعنوية للعامل , ومعرفة حجم الاستقرار الذي يتمتع به العامل وعلاقته بمستوى الأداء , وفيما إذا كان التغيير يهدد استقرار العامل .

جدول رقم -(17)- يبين هل تم التدريب للعامل قبل التوظيف بصورة نهائية وفيما ساعده هذا التدريب.

الفئات / الاحتمالات		الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	السيطرة أكثر على العمل	5	55,55	13	30,95	18	47,36	36	41,37
	ممارسة العمل بسرعة أكثر	1	11,11	12	28,57	9	23,68	22	25,28
	عدم اللجوء للآخرين من أجل المساعدة	2	22,22	7	16,67	3	7,89	12	13,79
مجموع الإجابات بنعم		8	88,88	32	69,04	30	83,33	70	77,01
لا		1	11,11	13	30,95	6	16,67	20	22,98
المجموع الكلي		9	100	45	100	36	100	90	100

يعتبر التدريب من الآليات ذات الاهتمام الواسع من قبل المؤسسة محل الدراسة , لا بل إنه يعتبر من ضمن الأهداف الإستراتيجية التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها , وذلك على مدار السنة حيث أنه من حق أي عامل الاستفادة من عملية التدريب على العمل سواء قبل التثبيت النهائي في المنصب , الذي يعتبر بمثابة التدريب المسبق يستطيع من خلاله العامل تحصيل بعض المهارات

التي تمكنه من التحكم والسيطرة على العمل, والوعي بالمهام الموكلة إليه في ضوء معرفة إجراءات وهندسة الأعمال الجديدة التي يجب عليه ممارستها , خاصة أن هذا الفضاء العملي يتميز بالدقة المتناهية والتعقد التكنولوجي التي تتطلب فترة معتبرة من التدريب الذي يسميه علي السلمي التغيير النوعي للأفراد حيث يخص الجوانب السلوكية وتحسين مهارات الأداء من أجل استيعاب جزئيات العمل.

و الجدول ذو الرقم (17) الموضح في الأعلى يبين نسب العمال الذين خضعوا للتدريب قبل أن يتثبتوا بصفة نهائية في مناصب عملهم وتمثل الأكبر نسبة من المبحوثين المقدرة بـ 77,01% والمرادف لما عدده 67 مفردة من مفردات البحث الذين تم تدريبهم قبل التوظيف النهائي لهم وقد يعود السبب إلى أن طبيعة الأعمال المعقدة والدقيقة والتكنولوجيا المتميزة بتنوعها مابين الروسية الخاصة بالمولدات والبعض من التجهيزات ذات الصنع الألماني والأخرى ذات الصنع الصيني هو الذي يوجب ضرورة الخضوع للتدريب للتمكن من التحكم فيها والتعرف على آليات عملها الدقيقة التي تتطلب نوع من المهارات الخاصة والتي توفرها عملية تنمية وتطوير قدرات المورد البشري من خلال عملية التدريب والتطوير, وهذا ما أكدته المقابلة التي خصت العون المكلف بتسيير الموارد البشرية بقوله أن المؤسسة تتبع نظام من التدريب عالي التخصص للعامل الذي يسمى (أي النظام "NFPS " والذي يخضع له هذا الأخير بمجرد دخوله المؤسسة هذا وقد تصادفت مرحلة البحث الميداني مع تواجد لبعض الحالات في فترة تدريبية على مستوى غرفة التحكم ,تمكنت الباحثة أثناء التواجد من ملاحظة توجيهات المشرف أو كما يسمى بلغة المؤسسة التقنية LE chef du Care آمرا العامل محل التدريب بضرورة إقفال لمفتاح التحكم ثم تولى بعد ذلك المشرف عملية المعاينة , وفي تساؤلنا لماذا خص هذا العامل دون غيره بهذه التوجيهات, قيل بأنه في فترة تدريبية منذ سنتين أما نسبة الذين لم يخضعوا لتدريب فقد قدرت بـ 22,98% وهؤلاء هم الذي يقتصر عملهم على بعض الجزئيات البسيطة فالمختص في الميكانيك مثلا يعتمد على عملية (الفك والتركيب) من ناحية ومن الناحية الأخرى الهياكل القاعدية للمؤسسة لم تتغير منذ أن أسسها الروس وبالتالي فطرق العمل لم تتغير.

إن حرص المؤسسة على تنمية المورد البشري عن طريق عملية التدريب المسبق للتثبيت النهائي في منصبه مكن العامل من السيطرة أكثر على العمل وذلك بنسبة 41,37 % المقابل لعدد 25 عامل من العمال الخاضعين فعلا للتدريب,وذلك كما بينته نتائج البحث الميداني , أما نسبة 25,28 % فهي تمثل العمال الذين أكدوا على أن خضوعهم للتدريب مكنهم من ممارسة العمل

بسرعة أكبر وبالمقابل تعبر نسبة 13,79 % عن مفردات العينة الذين مكنتهم آلية التدريب القبلية من عدم اللجوء للآخرين من اجل المساعدة .

الجدول رقم - (18)- يبين إذا ما خضع العامل للتدريب أثناء المسار العملي ومكان التدريب

الفئات / الإحتمالات		الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	المؤسسة نفسها	3	33,33	15	48,38	10	27,78	28	32,94
	مراكز التكوين المهني	-	-	1	3,22	4	11,11	5	5,88
	مراكز خاصة بالتكوين لصالح المؤسسة	5	55,55	15	48,38	17	47,22	37	43,52
مجموع الإجابات بنعم		8	88,88	31	77,5	31	86,11	70	82,35
لا		1	11,11	9	22,5	5	13,88	15	17,64
المجموع		9	100	40	100	36	100	85	100

إن الأعمال التي يمارسها العمال تتميز بنوع من الاختلاف الذي يتطلب بدوره اختلاف في المهارات والقدرات والمتطلبات النوعية لكل وظيفة ممارسة من قبل الرأسمال البشري على مستوى الحيز التنظيمي محل الدراسة والتي قد تتطلب تدريب تختلف أماكنه ما بين المختصة في التكوين لصالح المؤسسة أو على مستوى المؤسسة ذاتها أو في مراكز التكوين المهني , أو القيام باستقدام مؤسسات خاصة تتولى العملية , كما منها التي لا تتطلب أي نوع معين من هذا الأخير نظرا لأنها لا تستدعي أية مهارات خاصة في أدائها تتطلب التجديد .

حيث تبين الدلالات الكمية الموضحة في الجدول ذو الرقم (18) توزع العمال ما بين الذين تلقوا التدريب والذين لم يخضعوا لأي تدريب خلال حياتهم العملية في مؤسسة إنتاج الكهرباء وتعتبر النسبة الأكبر من مفردات العينة هم الذين خضعوا للتدريب والتي مثلت 82,35 % أما الذين لم يخضعوا للتدريب خلال المسار المهني لهم فتقدر نسبتهم بـ 17,64% هذا وقد اختلفت

الأماكن التي تلقى فيها العاملون تدريباتهم مابين المؤسسة نفسها ومراكز التكوين المهني وبعض المراكز خاصة بالتكوين لصالح المؤسسة ومؤسسات أخرى خاصة مثل (مؤسسة الحماية المدنية) وتقدر نسبة الذين تلقوا تدريباتهم على مستوى المدارس الخاصة بالتكوين لصالح المؤسسة بـ 43,52% وهي الأكبر من بين مفردات العينة ,مع العلم أنه يوجد من العمال من تلقى حتى تدريبات في دول أجنبية خاصة ذوو الأقدمية منهم الذين استقطبوا أثناء انطلاق عمل المؤسسة و تحدد احتياجات التدريب بناء على المخطط السنوي التي تعده هذه الأخيرة بالاعتماد على رؤساء المصالح والمشرفين الذين يتولون عملية تحديد مدى احتياجات العمال للتدريب في كل مصلحة أو قسم ثم تؤسس دراسة على مستوى مصلحة الموارد البشرية لهذه الاحتياجات مقررين بذلك في النهاية كم الموارد الذين يفترض أن يخضعوا لعملية التكوين والتدريب ثم يتم إرسال هذه الاحتياجات إلى قطب الشرق الذي هو بدوره يتولى عملية إرسالها مرة أخرى إلى الهيئات العليا المركزية .

إن العاملين الذين خضعوا للتدريب على مستوى المحطة نفسها قدرت نسبتهم 32,94 % وهذا راجع إلى عدم تعقد المعدات التي تدربوا عليها و أن المؤسسة في هذا الإطار تتولى إحضار مدربين إلى مكان العمل سواء تمثل هؤلاء في صورة مؤسسات مثل الحماية المدنية التي تولت في إحدى المرات تدريب العمال على تقنيات الحماية من الأخطار المهنية وكيفية تقديم الإسعافات الأولية, أو أفراد منعزلين , فآخر التعديلات على مستوى البرمجيات التي قامت بها المؤسسة أحضرت مختص في تسيير هذه الأخيرة , ليتولى عملية تدريب العاملين كما أننا عايشنا خضوع بعض العمال إلى تدريبات ميدانية على مستوى ميدان العمل على إحدى وسائل الاتصال, والتي لم تخص كل العمال,وإنما اقتصرت على فئة دون أخرى .ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة فضاء للتغيير النوعي لقدرات وكفاءات الموارد البشرية من خلال التنمية المستمرة لمهارات الأفراد عن طريق التدريب المحلي على مستوى هذه الأخيرة أو على مستوى المدارس المختصة بالتدريب لصالح المؤسسة أو حتى على مستوى مراكز التكوين المهني , أو عن طريق استقدام مؤسسات مختصة تتولى التدريب الميداني للعمال , وهذه الوحدة الإنتاجية بهذه العمليات تسعى دائما إلى تجديد معارف ومكاسب الفرد العلمية والتقنية حتى لا يصطدم العامل بتقادم الخبرات والمعارف خاصة أن العصر هو عصر التغير و التجدد المعرفي العلمي والتكنولوجي .

الجدول رقم- (19)- يبين مدة التربص للعمال

الفئات / الإحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
قصيرة المدى	6	75	15	60	14	56	35	60,34
طويلة المدى	2	25	10	40	11	44	23	39,65
المجموع	8	100	25	100	25	100	58	100

إذا كان الإنسان من الناحية البيولوجية يحتاج إلى الغذاء من أجل أن يعمل فإن مهاراته في ميدان العمل تحتاج إلى نوع خاص من التغذية والذي يتمثل في إعادة رسكلة قدراته ومهاراته من حين لآخر من خلال منحه ومضات تدريبية عن طريق فترات معتبرة للتربص قد يتمكن خلالها من تجديد قدراته المعرفية وتحسين مستوى كفاءة أدائه . والمؤسسة ميدان الدراسة تعتبر فضاء يسهر على الرقي بتكنولوجيا الأداء البشري وهي مجال واسع لتفعيل قدرات الموارد البشرية وذلك عن طريق عملية التدريب التي تختلف في مداها الزمني حسب متطلبات أداء كل فرد , و نتائج الجدول رقم (19) تبين فترات التربصات التي خضع لها عمال المحطة والتي تراوحت بين الطويلة المدى ممثلة في35 فرد من عمال العينة تقدير نسبتهم60,34 % من الذين خضعوا للتدريب كانت تربصا تهم طويلة المدى وهي تختلف حتى في مدى طولها حيث أكدت مقابلة الباحثة مع البعض من العمال أثناء توزيع الاستمارة أن فترات التدريب تختلف في مدتها فمنها التي تقارب السنة (تسعة أشهر) ومنها حتى السنتين ,وهذا يدلل على نوعية العمل المعقد الذي يمارسه هؤلاء الذي يمتاز بالطبيعة التقنية والدقيقة وبالتالي فهو يتطلب فترات تدريبية طويلة المدى ليكون في الأخير العامل مؤهل تماما للممارسة والتحكم أكثر في العمل أما الذين كانت تدريباتهم قصيرة المدى فهم الذين يمارسون الأعمال الإدارية والبالغ عددهم 23 التي تمثل نسبتهم 39,65 % , هذه التربصات التي تراوحت مدتها مابين أسبوع إلى خمسة عشر يوما إلى شهر فما فوق راجعة إلى طبيعة الأعمال المتدرب عليها والتي تتطلب نوع من التأهيل الذي يلاءم مستوى البساطة التي تتميز بها المهام الإدارية مقارنة بالمهام التقنية للأعمال الميدانية .

الجدول رقم - (20)- يبين صورة التدريب المتبعة

المبحوثين من فئة / الاحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
محاضرات	3	25	13	34,21	11	28,20	27	30,33
ورش عمل	1	8,33	4	10,52	8	20,51	13	14,60
ندوات وملتقيات	5	41,67	8	21,05	7	17,94	20	22,47
تدريب ميداني	3	25	13	34,21	13	33,33	29	32,58
مجموع الإجابات	12	100	38	100	39	100	89	100

هذا الجدول يوضح نسب صور التدريب التي خضع لها العمال والتي تفاوتت بين تلقي للمعارف النظرية بإتباع آلية المحاضرات, الندوات والملتقيات, والمعارف التطبيقية عن طريق التدريبات الميدانية وورش العمل حيث قدرت نسبة الذين تلقوا التدريب الميداني بـ 32,58% من مفردات عينة البحث وهي النسبة الأكبر بين مفردات العينة ,متبوعة بنسبة 30,33 % من مفردات عينة البحث الذين اقتصر تكوينهم على المعارف النظرية في صورة محاضرات إضافة إلى أن 20 عامل كانت صورة التدريب التي خضعوا لها هي عبارة عن الندوات والملتقيات سواء كانت هذه الملتقيات مع إطارات أجنبية , أو محلية أما 13 من مفردات العينة فقد خضعوا لتدريبات على مستوى الورشات والتي كانت بذلك نسبة تمثيلهم هي 14,60 % وهذا الاختلاف في آليات التدريب راجع إلى اختلاف الأعمال الممارسة من قبل العمال فالأعمال التقنية هي التي تتطلب بالدرجة الأولى التدريب الميداني وورش العمل أما تلك الخاصة بالتسيير فتتطلب الخضوع للتدريب النظري عن طريق المحاضرات الندوات الملتقيات , و هذا لا يعني أن العمال الميدانيين أو التقنيين لا يتلقوا المعارف النظرية حيث أن البعض منهم حسب تصريحاتهم كان تكوينهم مزدوج مابين المعرفة النظرية و التطبيق الميداني.

الجدول رقم - (21) - يبين نواحي الاستفادة من التدريب

المبحوثين من فئة عمال / الإحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
اكتساب مهارات جديدة	5	41,66	9	26,47	7	23,33	21	27,63
معارف جديدة	4	33,33	20	58,82	21	70	45	59,21
قيم جديدة	3	25	5	14,70	2	6,66	10	13,15
مجموع الإجابات	12	100	34	100	30	100	76	100

إن التدريب باعتباره آلية من آليات تنمية القدرات ومهارات الموارد البشرية التي تعمل في نسق تكنولوجي معقد ,يعتبر من أساسيات العمل في المؤسسة محل الدراسة , وآلية من الآليات التي, تلجأ إليه هذه الأخيرة من أجل تكييف طاقات عمالها وفنياتهم الأدائية مع المستجدات و متطلبات العمل الجديدة والمتجددة لكن إلى أي مدى يمكن القول أن التدريب يشبع الحاجات المعرفية للعامل من ناحية ومن الناحية الأخرى يكسبه مهارات جديدة وقيم مختلفة, وهذا ما سوف يعرف من خلا نتائج الجدول (21).

حيث هذه الأخيرة تشير إلى أن 45 عامل والتي تعبر عن ما نسبته 59,21 % من جملة المبحوثين اكتسبوا من خلال تدريباتهم معارف جديدة, حيث أن تلقي العامل للتدريبات في صورة المحاضرات والندوات والملتقيات يؤدي إلى إكساب هؤلاء معارف مختلفة , جديدة خاصة إذا كانت المعارف هي الأخرى معرضة للتقادم , أما الذين يقولون بأن التدريب أكسبهم مهارات جديدة فهذا راجع إلى التدريبات الميدانية التي يتلقاها العامل سواء على مستوى المحطة محل الدراسة أو على مستوى المدارس المتخصصة التابعة لها المؤسسة من حيث التدريب , كما أن المستقطبين الجدد من الموارد البشرية ,هم كذلك من الذين يكتسبوا المهارات الجديدة التي تختلف إلى حد ما عن المعارف النظرية المنتسبة على مستوى الجامعات أو المعاهد .

الجدول رقم -(22)- يبين فيما إذا تحسن مستوى الأداء للعامل بعد التدريب

الإحتمالات / المبحوثين من فئة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	8	100	-	-	8	100
الصيانة	23	85,18	4	14,81	27	100
الإنتاج	23	92	2	8	25	100
المجموع	54	90	6	10	60	100

إن أغلب المبحوثين من الذين خضعوا لعمليات التدريب أو الرسكلة والتي تقدر نسبتهم بـ 90% المعادلة لـ 54 عامل أجمعوا على أن مستوى الأداء لديهم تحسن بعد أن خضعوا للتدريب ذلك لأن من العمال الذين تلقوا تدريبات مكنتهم هذه الأخيرة من التحكم أكثر في العمل والسيطرة عليه من الناحية الأخرى , جعلهم هذا لا يلجؤا إلى مساعدة الآخرين , كما أن التدريب هو آلية لتنمية القدرات والمؤهلات الفردية , وهو سبيل لاكتساب المعارف والمهارات المختلفة التي تمكن العامل من تحصيل أعلى مستويات الأداء , أما الذين لم يتحسن مستوى الأداء لديهم فهم قلة وتمثل نسبتهم في عينة الدراسة 10% , وهم الذين يروا أن التدريب لا يرفع من مستوى الأداء لأن قدرة العامل على التحكم في عمله تفوق حجم التدريبات التي يتلقاها وأن هناك من العمال الذين لم يتم تدريبهم لكنهم اعتمدوا على قدراتهم الذاتية من أجل تحصيل آليات التحكم في العمل عن طريق الاحتكاك مع الخبراء الروسيين عندما أسسوا الهياكل القاعدية للمؤسسة وقدموا بعض التوضيحات العارضة للعمال التي لم تكن في نظر هؤلاء بمعنى التدريب .

الجدول رقم -(23)- يبين مرفقات التدريب .

الاحتمالات / المبحوثين من فئة	ترقية		زيادة في الأجر		لاشيء		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	1	12,5	-	-	7	87,5	8	100
الصيانة	4	14,81	2	7,40	21	77,78	27	100
الإنتاج	3	12	2	8	20	80	25	100
المجموع	8	13,33	4	6,67	48	80	60	100

إن الجدول (23) يبين أن 80% من نسبة العمال الذين تلقوا التدريب والذي رادف عددهم 48 مفردة من مفردات العينة لم يكن تدريبهم مرفق لا بالحوا فز المادية المتمثلة في الأجر ولا المعنوية المتمثلة في الترقية , ذلك لأن هذه التدريبات هي عبارة عملية الرسكلة المستمرة للعامل من خلال التجديد المستمر لمعارفه التي تتعرض للتقادم و الإهتلاك بسب التطور العلمي والمعرفي وحتى التقني. وفي هذه الحالة يكون التدريب غير متبوع بأي نوع من الحوافز أما 8 من العمال فهم الذين كان تدريبهم مرفق بالترقية ونسبة تواجدهم ضمن الذين تلقوا التدريب هي13,33 % فإن التغيير في الهيكل التنظيمي الناتج عنه تكوين بعض المصالح والأقسام هو الذي أوجب ضرورة التدريب على المهام الجديدة الناتجة عن الترقية , وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها آليان فان حول التحكم في التغيير التنظيمي ,والتي دارت حول التغيير في مؤسسة الاتصالات البلجيكية , والذي كان من بين آليات الإعداد للمهام الجديدة للعمال اللجوء للتدريب في إحدى المدارس المتخصصة , أما الذين نتج عن تدريبهم الزيادة في الأجر فتمثل نسبتهم 6,67% وهذه العملية عادية لأنها تكون متبوعة للفترة التدريبية التي تسبق التثبيت , وفي هذه الحالة يمكن القول أن هذا بمثابة الدفع المعنوي للعامل من أجل رفع مستوى الإنجاز.

الجدول رقم - (24)- يبين إذا ما كان التدريب يؤدي إلى

المبحوثين من فئة / الاحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
ارتفاع الروح المعنوية	4	50	11	39,28	7	29,16	22	36,67
انخفاض في الروح المعنوية	-	-	1	3,57	2	8,33	3	5
شعور عادي	4	50	16	57,14	15	62,5	35	58,33
المجموع	8	100	28	100	24	100	60	100

إذا كان التدريب كفيل بتحسين قدرات الأداء لدى العامل , ويزيح له الغموض الناجم عن جهله بإجراءات العمل خاصة إذا كان مستقطب حديث ويمكنه من التحكم والسيطرة على عمله فإن التدريب قد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية , كما أنه قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية , كما أنه قد يكون مصحوب بالشعور العادي .

إن الجدول التالي يوضح كيفية توزع أفراد العينة حسب صورة العلاقة مابين التدريب الذي يتلقاه العامل ومستوى الروح المعنوية التي تصاحب التدريب,حيث ومن بين جملة العاملين الذين خضعوا للتدريب البالغ عددهم 53 من مجموع 73 فرد من أفراد العينة هناك 35 منهم والتي تقدر نسبتهم بـ 58,33 % والتي تعبر عن النسبة الأكبر من حيث التمثيل كان الشعور المصاحب للتدريب عادي , وذلك راجع لأن التدريبات التي يخضع لها العمال أصبحت لا تفي بالغرض من الإشباع العلمي والتقني للعامل بالشكل الذي يحسن فعلا من مهاراته , وقدراته , ويزيد من دافعيته خاصة إذا كان هذا التدريب ينتج عنه الزيادة في المهام دون الإتباع بالحوافز الأخرى مهما كان نوعها وهذا ما تلمسناه من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض العمال الذين خضعوا للتدريب من فترات وجيزة قبل القيام للبحث, أما 36,67 % والذين يوافقون 22 من العمال الذين تشكلت منهم عينة البحث فهم الذين ارتفعت معنوياتهم كونهم تدربوا لأن هذا أدى إلى تطوير لبعض المهارات واكتساب لبعض الخبرات خاصة تلك التي تمكن من التحكم أكثر في العمل.

الجدول رقم - (25) - يبين هل العامل مستقر في عمله

المبحوثين من فئة / الإحتمالات		الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	مستوى أداء جيد	4	44,44	16	47,05	13	38.23	33	45,20
	روح معنوية مرتفعة	3	33,33	4	11,76	5	14.70	12	16,44
	معا	2	22,22	9	26,47	5	14.70	16	21,92
مجموع الإجابات بنعم		9	100	29	85,29	23	76,67	61	83,56
لا		-	-	5	14,70	7	23,33	12	16,44
المجموع		9	100	34	100	30	100	73	100

إن الاستقرار هو مطلب من المطالب الأساسية التي قد تحقق مجموعة من المكاسب المعنوية المتعلقة بمستوى معين من الروح المعنوية , أو مكاسب أدائية مثل تحسين والرفع في مستوى الأداء حيث نتائج الجدول (25) توضح توزع نسب مفردات العينة حسب تموضع العامل في عمله من ناحية الاستقرار أو عدمه حيث عبر 51 عامل والتي وافقت ما نسبته 83,56 % من جملة المبحوثين على أنهم مستقرين في عملهم , أما نسبة16,44 % فهي تعبر عن العمال الذين الغير مستقرين في عملهم .

وفي ضوء ربط الاستقرار في العمل بمستوى الروح المعنوية ومستوى الأداء الجيد, أو الاثنين معا فقد عبر 33عامل وهو ما يعادل نسبة 45,20 % بأن الاستقرار يؤدي إلى مستوى أداء جيد حيث الاستقرار يجعل العامل أكثر تحكما في آليات عمله ,أكثر معرفة بجزئيات العمل وكلياته وبالتالي أحسن وأكفأ أداء.

أما الذين رأوا في الاستقرار بأنه يتمثل في صورة أداء جيد وروح معنوية مرتفعة فنسبتهم ضمن عينة البحث بلغت 21,92 % وفي ضوء هذه النتيجة يمكن القول أن الاستقرار في العمل كفيل برفع الروح المعنوية التي بدورها تؤدي إلى مستوى أداء جيد.

في حين بلغت نسبة الذين رأوا أن الاستقرار في العمل يعني روح معنوية مرتفعة فتمثيل نسبتهم في عينة البحث وصلت إلى 16,44 % وفي هذه الناحية يمكن القول أن الروح المعنوية المرتفعة مرهونة في بعض الأحيان باستقرار العامل في عمله , فإذا كان العامل غير مستقر في عمله , جراء التغيير الذي قد يكون في طبيعة العمل المسند إليه ومهامه قد يؤدي إلى نوع من التدني في مستوى هذه الأخيرة .

الجدول رقم - (26)- يبين هل التغيير يهدد استقرار العامل

التكرارت / رأي المبحوثين	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	-	-	9	100	9	100
الصيانة	6	60	28	44,44	34	100
الإنتاج	4	40	26	86.67	30	100
المجموع	10	13,69	63	86,30	73	100

الجدول الموضح أعلاه يشير إلى توزع نسب العمال حسب أثر التغيير على استقرار العامل حيث أن 63 مبحوث من مفردات العينة ,والتي هي النسبة الأكبر من حيث التمثيل المقدرة بـ 86,30% قالوا بأن التغيير الذي تبنته المؤسسة لا يهدد استقرار العامل ,لأنه لا يؤثر لا على المكانة ولا على المكاسب التي حققها العامل في هذه المؤسسة , زيادة على أن العمال أرجعوا عدم التأثر بالتغيير بأنهم واثقين في قدراتهم , ومنهم من يرجع ذلك إلى أنه ذوا كفاءات متعددة , أضف إلى ذلك أن خصوصية التغيير الذي جاء في إطار إعادة الهيكلة يمتاز بالمحافظة على العامل , أما الذين قالوا بأن التغيير يهدد استقرارهم فنسبتهم قدرت بـ 13,69% وقد كان السؤال متبوع بلماذا لمعرفة أسباب ذلك فتوصلت الدراسة إلى كون هذا راجع إلى أن هناك من العمال من تغير عمله في ظل هذا التغيير بصورة سلبية خاصة , أو إلى كون هذا التغيير لا يراعي متطلبات كل أصناف العمال ويمكن التعبير عن هذا بأن التغيير الذي لا تكون فيه نوع من إشباع لحاجات العامل المتفاوتة المستويات , تجعل من هذا الأخير يشعر بعدم الاستقرار .

المحور الرابع: تطوير التكنولوجيا وزيادة الإنتاج

ويمثل المحور الأخير من الاستمارة الذي يدور حول التغييرات التكنولوجيا التي قامت بها المؤسسة ونوعية هذه الأخيرة , وأثرها على عملية العمل من حيث البساطة والتعقيد , تموضع العمال في أمكنة العمل , من حيث الطبيعة الفردية و الجماعية وما مدى أثر هذه الأخيرة على العلاقات فيما بين العمال أثر التغييرات التكنولوجيا , وما الذي أضافته لمعدل الإنتاج باعتبار هذا الأخير واحد من مؤشرات ومعايير الفعالية.

الجدول رقم - (27)- يبين هل تم إدخال تجديدات على التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة ؟

فئة المبحوثين من / الاحتمالات		الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	نظم تشغيل وبرمجيات	6	66,67	16	47,05	9	30	31	42,46
	أدوات جديدة في العمل	2	22,22	5	14,70	6	20	13	17,80
مجموع الإجابات بنعم		8	88,89	21	61,76	15	50	44	60,28
لا		1	11,11	13	38,23	15	50	29	39,72
المجموع		9	100	34	100	30	100	73	100

إن التطور والعلمي المعرفي التكنولوجي الذي يحيا في ظله العالم اليوم ,وفي ظل زيادة التنافسية , أصبح من الضرورة بمكان أن تواكب المؤسسات هذا التطور لكي لا تعيش بمعزل عن العوامل التي تساهم في استمراريتها ونموها ودعم مكانتها والتي من بينها التكنولوجيا هذه الأخيرة من شانها أن ترفع من الإنتاج , وتخفض من التكاليف وتبسط وتسهل عملية العمل , تلغي وتضيف بعض الإجراءات .

إن الجدول الموضح أعلاه يبين مدى إقدام المؤسسة على إدخال تجديدات على التكنولوجيات المستعملة في المؤسسة حيث أدلى ما نسبته 60,28% من مفردات العينة وهي النسبة الأكبر والتي تعادل 44 عامل على أنه تم إدخال تجديدات على التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة محل الدراسة

أما 29 مفردة من مفردات العينة والتي تقدر نسبتها في عينة البحث بـ 39,72% فهي التي لم تستشعر التغيير التكنولوجي حيث الطبيعة اليدوية للعمل التي تمارسه هته الفئة هو الذي يحول دون معرفة أهم التجديدات , أما الذين أكدوا هذا التغيير فقد انقسموا إلى فئتين الفئة الأولى قالت بأن ما تغير أساسا النظم والبرمجيات أكدت على أن أهم تغيير في التكنولوجيا هو خاص ببرمجيات الصيانة وذلك بنسبة 42,46 % وهو ما تأكد لنا من خلال المقابلات مع العمال , أما الفئة الثانية فهي أشارت إلى أن التغيير تمثل في الأدوات الجديدة في العمل بنسبة 17,80% أما أخر التجديدات التي خص بها قسم الصيانة يتمثل في نوع من البرمجيات يسمى GMAO وهو اختصار لمايلي "Gestion de Maintenance Aid par L'ordinateur" مكن هذا من تكوين نوع من الترابط بين أجزاء النسق الإنتاجي ككل.

كما أن المؤسسة مؤخرا استفادت من أجهزة اتصال حديثة اقتصر استعمالها على البعض من العمال والذين يمثلون رؤساء المصالح خاصة , هذا ومن أجل تسهيل عملية الاتصال بالهيئات المركزية فإن المؤسسة مربوطة بشبكة الانترنت التي جعلت العمل أكثر تنسيقا مع المؤسسة الأم حيث يتم إرسال في كل ليلة تقرير عن كل ما يتعلق بالعمل الذي كان هذا الإرسال فيما سبق يتم عن طريق الهاتف حسب تصريح السيد رئيس هيئة الإعلام الآلي , وفي ظل انفتاح هذا النسق الإنتاجي على باقي الفروع على المستوى الوطني فهو مربوط بشبكة وطنية خاصة بالمجمع وفروعه اسمها الملتقى مع ملاحظة أن ثمة استحداث لسلسلة نقل العتاد.

الجدول - (28)- يبين أثر التعديلات التكنولوجية على عملية العمل:

المبحوثين من فئة / الإحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
تبسيط عملية العمل	8	100	17	80,95	10	33,33	35	79,54
تعقيد عملية العمل	-	-	4	19,04	5	66,67	9	20,44
المجموع	8	100	21	100	15	100	44	100

إن الجدول يوضح نسبة العمال الذين بينوا أن التعديلات التكنولوجية أدت إلى تبسيط عملية العمل بالموازاة مع الذين رأوا أن هذه التعديلات بالمقابل أدت إلى تعقيد عملية العمل , حيث الذين رأوا أن عملية العمل أصبحت بسيطة في ضوء هذه التعديلات بلغ عددهم 35 عامل مقابل نسبة 79,54% أما الذين رأوا في أن عملية العمل تعقدت في ضوء التعديلات الجديدة فهم يمثلون 9 أفراد من ضمن الذين أكدوا فعلا على أن هناك تعديلات على التكنولوجيا المعمول بها داخل المؤسسة حيث أن عملية الاستحداث خفضت من نسبة تنقلات العمال على مستوى هذه الأخيرة كما انه في ما مضى كانت عملية الصيانة التي تعتمد على فحص بعض المخططات يعود أصحابها إلى الأرشيف في حين أنه وبعد أن أصبحت تعمل المؤسسة بهذه التكنولوجيا ألغيت الكثير من هذه الإجراءات التي أصبحت عبارة عن قاعدة معطيات في جهاز الحاسوب التي من شأنها أن تضيع الوقت , حتى أن هذه الأخيرة أدت إلى تسهيل والتنسيق أكثر في العمل مع الجهات المركزية التابعة لها المؤسسة أما التعقد الذي شعر به البعض فهو راجع إلى التأثير على مهارات هؤلاء , التي تراجعت أمام هذه التعديلات حيث عبر البعض عن أسفهم لفقدان بعض الأعمال اليدوية .

الجدول رقم - (29) - يبين هل التغييرات التكنولوجية تطلبت التدريب؟

المبحوثين من فئة / الإحتمالات		الإدارة		الصيانة		اللإنتاج		المجموع	
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
نعم	المؤسسة نفسها	4	50	13	59,09	10	66,67	27	61,36
	المراكز الخاصة بالمؤسسة	2	25	3	13,63	5	33,33	10	22,73
مجموع الإجابات بنعم		6	75	16	72,72	15	99,99	37	84,09
لا		2	25	5	27,27	-	50	7	15,90
المجموع		8	100	21	100	15	100	44	100

إن ما أدخلته المؤسسة من تعديلات على التكنولوجيا المستعملة أدى إلى إعادة تدريب العمال على آليات التحكم في هذه الأخيرة حيث أن 37 عامل من الذين قالوا بأن هناك فعلا تطوير على مستوى التكنولوجيا,والتي تعادل النسبة المئوية لهم 84.09% تلقوا تدريب لأن البرمجيات المستحدثة اقتصر إدخالها على قسم الصيانة وإن حتى قسم الإنتاج يستفيد من العمل بهذا النوع من البرمجيات نظرا كما سلف الذكر أن النسق الإنتاجي محل الدراسة يعمل وفق تساند وظيفي شديد,مما أدى إلى تدريب العمال الذين يعتمدون على هذه الآلية في ممارسة العمل وحتى من عمال الصيانة أيضا من أعمالهم يدوية بالدرجة الأولى وبالتالي لا تستدعي معرفة آلية عمل هذه الأخيرة بالشكل الذي يستدعي التدريب ,وقد مثلت نسبة العمال الذين لم يخضعوا للتدريب والبالغ عددهم 7 المرادفة لما نسبته 15,90% وهي الأقل تمثيلا كما أن وبدورها أجهزة الاتصال التي زودت بها المؤسسة مؤخرا اقتصرت على البعض من العمال دون الآخرين والذين يمثلون المشرفين ورؤساء الأقسام والمصالح إن التغيير في التكنولوجيا المادية المتمثلة في الأدوات المعدات الأجهزة النظم والبرمجيات يتطلب توفر نوع من تكنولوجيا التنمية لقدرات الموارد البشرية و الارتقاء بالأداء

الإنساني من خلال السهر على إعداد برامج تدريبية دورية وهو ما تدعوا إليه أفكار إدارة الجودة الشاملة .

الجدول - (30)- يبين هل تغيرت إجراءات العمل في ظل هذه التغييرات التكنولوجية :

التكرارات / المبحوثين من فئة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	8	100	-	-	8	100
الصيانة	15	71,42	6	13,63	21	100
الإنتاج	10	66,67	5	33,33	15	100
المجموع	33	75	11	25	44	100

إن أي مؤسسة ومن أجل تحصيل درجات معينة من الفعالية تسعى إلى اكتساب التكنولوجيا ثم إن استحداث هذه التكنولوجيا من شأنه أن يغير إجراءات وطرق تأدية العمل كما من إفرازاتها التأثير على الهيكل التنظيمي في حد ذاته و من شأن بعض الأعمال أن لا تتغير إجراءاتها بالمقابل .

حيث تبين الشواهد الكمية أن أغلب عمال العينة أجمعوا على أن إجراءات العمل لم تتغير في ظل التعديلات التكنولوجية الجديدة , حيث عبر عن هذا ما قدره 33 عامل التي نسبة تواجدهم ضمن عينة البحث هي 75% فبمأن العمل وفق هذه الآليات والبرمجيات لم يشمل كل نواحي المؤسسة فذلك ما أدى إلى عدم تغيير إجراءات العمل, في حين أن 11عامل من عينة البحث أكدوا على أن إجراءات العمل قد تغيرت نتيجة التعديلات التكنولوجية التي تم إحداثها حيث إن ربط المؤسسة بشبكة الانترنت أدى إلى أن إرسال مقرر عن العمل بصفة دورية إلى المؤسسة المركزية يتم عبر الشبكة عوض الاتصال الشفهي الذي كان معمول به فيما سبق ,كما أن إجراءات الصيانة بدورها تغيرت في ظل البرمجيات المستحدثة على مستوى الإعلام الآلي أي حتى الصيانة أصبح لها برنامج تمارس من خلاله عوض إتباع مجموعة من الإجراءات اليدوية كما أن البعض من العمال وفي ظل هذه التغييرات تخلوا عن بعض المهارات اليدوية في حين أن هناك من الأعمال اليدوية الممارسة من قبل البعض الآخر لم تتأثر إلى حد ما بالتغيرات التكنولوجية .

الجدول رقم - (31) - يبين صور ممارسة العمل :

التكرارات / المبحوثين من فئة	فردي		ضمن فريق عمل		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	5	22,72	4	44,44	9	100
الصيانة	12	54,54	22	64,70	34	100
الإنتاج	5	22,72	25	83,33	30	100
المجموع	22	30,13	51	69,86	73	100

إذا كان الفرد بطبعه اجتماعي يميل إلى العيش في وسط من الأقران تربطه بهم مجموعة من العلاقات التفاعلية, فإن المؤسسة هي فضاء اجتماعي لأشكال من التجمعات البشرية تسود فيها أنماط مختلفة من التفاعل الإيجابي أو السلبي تجعل من الموارد البشرية يتهيكلون في صور فردية أو جماعية لخدمة أهداف معينة .

وفي هذا الإطار يبين الجدول أعلاه نسب توزع العمال حسب صور العمل الممارس والذي تنوع مابين الفردي وضمن فريق عمل ,حيث بلغت نسبة العمل الفردي30,13% , والمعادلة ضمن عينة البحث لعدد 22 فرد من أفراد عينة البحث , ومن هؤلاء من يتولى عملية الصيانة اليدوية وبالتالي فهو يقوم بالعمل الفردي , ومن الأعمال التي تخص الصيانة التي تؤدى في شكل جماعات تتكون على الأقل من ثلاث عمال , أما نسبة الذين يعملون في شكل فريق فنسبتهم وصلت إلى69,86% والملاحظة الميدانية أثناء القيام بالدراسة أتثبت ذلك حيث أن الأعمال الإدارية تتراوح مابين الشكل الفردي والجماعي حيث أن بعض المكاتب يتموضع عمالها في شكل ثنائي إلى ثلاثي أما الأعمال التي تتم على مستوى قسم الإنتاج فهي تخضع لنظام المناوبة المؤسس على الفرق و آلية عمل هذه الأخيرة مشروحة في الفصل رقم 6 المتعلق بمجال الدراسة وهذه الآلية التي تعتمد عليها المؤسسة في العمل هي الملائمة لطبيعة نشاط النسق الإنتاجي التواصلي ألا وهو إنتاج

الكهرباء التي تزود به كل منشآت الولاية ومنازلها على مدار 24 ساعة على 24 ساعة ,أضف إلى ذلك الظروف الفيزيقية الصعبة التي يعمل في ظلها العمال خاصة أولئك الذين يعملون على مستوى قسم الإنتاج بغض النظر عن الذين يتموضعون في شكل فرق على مستوى الإدارة , وهي تعتبر من بين العوامل التي تجعل نظام الفرق هو الأصلح لمثل هذا النوع من الأعمال فالعمل بنظام الفرق يعطي مجال من الراحة للعامل مقداره حوالي 60 ساعة .

الجدول رقم - (32) - يبين طبيعة علاقة العامل بزملاء العمل:

المبحوثين من عمال / العلاقة بين المبحوثين	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
سيئة	-	-	-	-	1	3,33	1	1,36
عادية	5	55,56	10	29,41	14	46,67	29	39,72
حسنة	4	44,44	18	52,94	10	33,33	32	43,83
جيدة	-	-	6	17,64	5	16,67	11	15,06
المجموع	9	100	3 4	100	30	100	73	100

إذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد اكتشفت التنظيم الغير الرسمي وأهميته في التنظيم الكلي ومدى تأثيره على فعالية أداء الأفراد والمؤسسة ككل ,والذي تأسس على وجود نوع من علاقات الود والصداقة والتعاون والثقة بين أعضائه , وكانت المؤسسة فضاء للتجمعات البشرية المختلفة الأصل والمنشأ فإن الأفراد المكونة لهذه التجمعات تتعايش فيما بينها وفق علاقات اجتماعية مختلفة مستوياتها .

حيث تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول طبيعة و نوعية العلاقات السائدة بين العمال في المؤسسة محل الدراسة والتي تمتاز بأنها حسنة بنسبة 43,83% المرادف لعدد من مفردات عينة البحث المقدرة بـ 32 عامل ,أما 29 عامل من مفردات العينة والتي تعادل النسبة 36,98 % فقد تميزت العلاقات بينهم بأنها عادية , في حين أن الأفراد الذين كانت علاقتهم جيدة وصلت نسبتهم

ضمن عينة البحث إلى 15,06% إن مستوى العلاقات التي تتميز في عمومها بالحسنة بين العمال وذلك راجع إلى أسلوب العمل الذي تعتمده المؤسسة وهو نظام العمل بالفرق الذي يتميز بالغرض المشترك المعزز لروح التعاون التكامل, والتشارك في الأداء و الولاء للفريق في حد ذاته وهذا ما أوضحته دلائل الغياب التي يتم تغطيتها من قبل الآخرين , فالمهام التي تؤدى من قبل ثلاث عمال تؤدى من قبل اثنين أما الثالث فلا حرج إن غاب كما أن تقسيم العمل الشديد والتخصص التي تتميز به أجزاء المؤسسة, هو الذي يحد من مستوى التفاعل بين العمال فاليدويين من التابعين للصيانة تجدهم يعملون في ميدان المؤسسة الخارجي,أما المختصين في الإنتاج فمقرهم غرفة التحكم , أما الإداريين فمكانهم الإدارة , والتي تمتاز هي الأخرى بعدم التجانس فالموارد البشرية التي تعمل على مستوى هذه الأخيرة , منها التي تؤدي مهام إدارية محضة ومنها التي تؤدي مهام إدارية بالموازاة مع المهام على مستوى الميدان من صيانة ورقابة للآليات والتجهيزات.

الجدول رقم - (33)- يبين فيما إذا أثرت التعديلات التكنولوجية على :

المبحوثين من فئة / أثر التغيير على	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
علاقاتك بزملائك	3	33,33	3	14,28	2	13,33	8	18,18
نقلك من وحدة إلى أخرى	-	-	1	4,76	-	-	1	2,27
مهاراتك	-	-	4	19,07	4	26,67	8	18,18
الاتصال	5	66,67	13	61,90	9	60	27	61,36
المجموع	8	99,99	21	100	15	100	44	100

إن التكنولوجيا وكما توصلت إليه كل من أبحاث سايلز , وايت , إمري , في الدراسة التي أجريت في مصانع الفحم , وأكدت على ذلك وود وارد في بحثها حول أثر التكنولوجيا على البناء

التنظيمي تؤثر على العديد من الجوانب التنظيمية للعمل,كما قد تؤثر بصورة أو بأخرى على مهارات العمال , مستوى التفاعل بين العمال.

إن التعديلات التي أقدمت المحطة عليها على مستوى التكنولوجيا أدت حسب عدد من العمال البالغة نسبتهم 61,36 % إلى التغيير أولا في عملية الاتصال التي كانت مبنية بالدرجة الأولى على الاتصال المباشر, أو اللجوء إلى الانتقال المباشر إلى المكان المعني , في حين أن البرمجيات الجديدة في الصيانة التي استحدثتها المؤسسة , أدت إلى التغيير في هذه العملية بين أرجاء المؤسسة حيث أن الخلل في الميدان الخارجي للمؤسسة يمكن معرفته في غرفة التحكم دون الهبوط إلى الميدان وقد توصل إبراهيم طلعت لطفي , إلى نتيجة مماثلة في دراسته التي هي أن استعمال الحاسب الآلي أدى إلى تدعيم عملية الاتصال والتماسك الاجتماعي , أما التعديلات التكنولوجيا التي استحدثتها المؤسسة ميدان الدراسة التطبيقية فهي الأخرى أدت إلى تماسك أجزاء النسق الإنتاجي وتدعيم عملية الاتصال , أما 18,18% من التابعين لعينة الدراسة فهم الذين تأثرت مهاراتهم بالتعديلات التكنولوجيا , حيث أن هذه الأخيرة وبدل التعامل اليدوي مع خلل الصيانة يتم التعامل معه عن طريق البيانات الموجودة على مستوى جهاز الكومبيوتر, مما يؤدي إلى تقادم المهارات التي تتطلب نوع من إعادة التأهيل.أما الذين أثرت التعديلات التكنولوجيا على علاقاتهم بالزملاء فقد بلغت نسبتهم 18,18% فالسبب يعود لأن هذه الأخيرة عززت المشاعر الفر دانية وقلصت بعض صور التفاعل الناتجة عن التعاون السائد في أداء الأعمال اليدوية.

الجدول رقم- (34)- يبين كيفية تقبل العامل للتعديلات للتكنولوجيا الجديدة

المبحوثين من فئة / الإحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
عدم الرضا	-	-	2	9,52	5	33,33	7	15,90
بشكل عادي	4	50	14	66,67	8	53,33	26	59,09
برضا كبير	4	50	5	23,80	2	13,33	11	25
أخرى	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	8	100	21	100	15	100	44	100

إذا كانت التكنولوجيا قد تؤثر إلى حد ما على مهارات الأفراد فهذا قد يؤدي إلى اختلاف في مستوى تقبل هذه الأخيرة , ما بين الرضا , عدم الرضا أو بشكل عادي . حيث ومن خلال نتائج الجدول يمكن القول إن أغلب مفردات العينة تلقوا التعديلات التكنولوجيا بشكل عادي كما عبر عن ذلك 26 مفردة من المفردات التي أقرت فعلا بوجود التعديلات والتي تمثل نسبتها 59,09 %لأنها وإن أثرت على مهاراتهم فقد أخضعوا للتدريب , هذا من ناحية من الناحية الأخرى إن هذه التعديلات لم تؤثر على تموقع العمال بالشكل الذي يؤثرعلى أداء المهام وبالمقابل هناك من مفردات العينة والبالغ عددهم 12 مفردة التي ترادف نسبتهم ضمن عينة الدراسة 25% عبروا عن الرضا الكبير بالتعديلات التكنولوجيا التي استحدثتها المؤسسة إلى حد القول على الأقل أننا نعمل بتكنولوجيا قريبة للتكنولوجيا المستعملة في الدول المتطورة , وهذا ما تأكد من خلال المقابلات مع العمال وكذلك مع السيد رئيس هيئة الإعلام الآلي الذي أكد على أن البرمجيات الخاصة بالصيانة تستعمل على المستوى العالمي , وأن هذه الأخيرة تم استرادها من فرنسا, كما أن هناك من العمال والتي تبلغ نسبتهم ضمن الذين قالوا فعلا بوجود التعديلات على مستوى التكنولوجيا 15,90% والذي قابل عددهم 5 عمال تلقوا هذه التكنولوجيا بعدم الرضا وهذا يعود لأنها آثرت على المهارات

وألغت بعض الأعمال اليدوية التي رأوا ضرورة بقاءها. أما فئتي طلب النقل من الوحدة والغياب عن العمل فهما مثلتا نسبتين صفريتين أي لم تؤثرا على نتائج البحث وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى أن المؤسسة تسهر على تخطيط سنوي لحاجات التدريب لعمالها بالشكل الذي يجعلهم لا يشعرون بالاغتراب عن التكنولوجيات الجديدة وعدم القدرة على التحكم فيها .

الجدول رقم - (35)- يبين رأي العمال حول ما إذا كانت التكنولوجيا الجديدة ترفع الإنتاج.

الإحتمالات / المبحوثين من فئة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	9	100	-	-	9	100
الصيانة	21	61,76	13	38,23	34	100
الإنتاج	24	80	6	20	30	100
المجموع	54	73,97	19	26,02	73	100

إن الجدول (35) يوضح رأي العمال حول إذا ما كانت التكنولوجيا الجديدة تؤدي إلى الرفع من الإنتاج ,من خلال توزع هذه النسب يمكن القول أن نسبة 73,97% من المبحوثين أقروا بأن التكنولوجيا تؤدي إلى رفع الإنتاج حيث أن إدخال البرمجيات الجديدة في المؤسسة قلل الفارق الزمني في الصيانة أثناء حدوث الأعطاب وبالتالي فهذه الأخيرة تساهم على الأقل في تجنب التكاليف الخفية التي قد تنجم عن التأخر في إصلاح , كما أن المؤسسة وحرصا منها على تسهيل عملية الاتصال بين أرجائها أدخلت أجهزة جديدة للاتصال من أي مكان في هذه الأخيرة, دون العودة من قبل العامل الذي له هذا الجهاز إلى مكان عمله , وتوجيه العمال إلى العمل الذي يجب القيام به, هذا على مستوى الإنتاج أما على مستوى المجتمع المحلي فقد استطاعت المؤسسة تغطية جميع المناطق بالكهرباء , مع الزيادة المستمرة في الإنتاج بدلالة أن المولدات قد فعلت خلال تتابع ثلاث سنوات تمكنت من خلالها المؤسسة من تغطية جزء كبير من الناتج الوطني كما ذكر سابقا.

الجدول رقم -(36)- يبين فيما إذا كان العامل راض عن عمله في هذه المؤسسة:

المبحوثين من عمال / الإحتمالات	الإدارة		الصيانة		الإنتاج		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
لا	3	8,33	20	55,56	13	36,11	36	49,31
الأجر غير مناسب	1	20	14	38,89	11	32,35	26	34,67
ظروف العمل السيئة	2	40	10	27,78	9	26,47	21	28
تعمل أكثر وتستفيد أقل	2	40	10	27,78	8	23,52	20	26,67
أنك تعمل في غير تخصصك	-	-	2	5,56	4	11,76	6	8
أخرى	-	-	-	-	2	6,67	2	2,67
مجموع الإجابات بلا	5	6,67	36	48	34	45,33	75	100
مجموع الإجابات بنعم	6	16,21	14	37,83	17	56,67	37	50,68
المجموع الكلي	11	100	50	100	51	100	112	100

إن حالة عدم الرضا أو الرضا لعامل عن عمله في محيط العمل وإن كانت حالة شعورية يصعب قياسها فإنها غالبا ما تتأثر بمجموعة من الأسباب والعوامل المتعددة, التي قد تكون منفردة الأثر كما قد تكون في صورة مجتمعة تدعم استقراره إذا كان راض بها وتحفزه على المغادرة والبحث عن فضاء تنظيمي أخر إذا أثرت على وضعيته وثباته أو لم تكن في مستوى تطلعاته . و يتوضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نسب رضا العمال وعدم الرضا عن عملهم في

المؤسسة والمتبوعة بالسؤال عن أسباب عدم الرضا حيث تفاوتت فيما بينها تفاوتا بسيطا, حيث عدد العمال الذين قالوا بأنهم غير راضون عن العمل في هذه المؤسسة 37 عامل أما الذين عبروا عن رضاهم فقد بلغ عددهم 36 عامل بين حالة عدم الرضا والمقدرة بنسبة 50,68 % وحالة الرضا والبالغة نسبتها 49,31 % وفي محاولة معرفة أسباب عدم الرضا أكدت الدراسة على أن ما نسبتهم34,67 % من العمال أرجعوا سبب عدم الرضا للأجر الغير المناسب وعلى اعتبار أن الأجر هو أحد العوامل التي تدفع الإنسان لبذل مجهود أكبر,وهذه من أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة الإدارة العلمية التي كان شعارها الرجل الاقتصادي ,فمن خلال المقابلات مع العمال تبين أنهم يعملون حتى بنظام الساعات الإضافية وحالة عدم الرضا لعمال المؤسسة عن ما يتلقوه من مقابل مادي أدى بنقابتهم إلى المطالبة بالزيادة في الآجر بما يعادل أجر العامل في مؤسسة سوناطراك, على اعتبار أن المؤسستين تابعتين للقطاع نفسه (قطاع الطاقة) , أما الفئة الثانية من العمال التي تتصف بعدم الرضا والمقدرة نسبتها بـ 26,67% فهي ترجع ذلك إلى أن مستوى الإنجاز يفوق مستوى الأجر الممنوح , أي مستوى الأجر هو دون التوقعات في حين أرجع ما نسبته 28 % من العمال أن الظروف الفيزيقية التي يعمل في ظلها العامل هي التي تكون حالة عدم الرضا للمورد البشري حيث أن كثرة الضوضاء الحرارة الشديدة الأخطار المهنية كلها عوامل مسببة لحالة عدم الرضا , أما نسبة 2,67% من العمال ففسروا حالة عدم الرضا بأنهم يعملون في غير تخصصاتهم التي لا تعكس المؤهلات الحقيقية التي يتمتعون بها , وبالتالي مستوى الطاقات الكامنة لديهم غير مستغل من قبل المؤسسة فمهندس الإنتاج يؤدي مهام لا تعكس المنصب والكهربائي , والميكانيكي , يؤدون مهام إدارية الاستغناء عن فئة أخرى لأنها تمثل نسبة صفرية لا تؤثر على معطيات الجدول .

الجدول رقم - (37) - يبين فيما إذا كان العامل يفكر في الانتقال من هذه المؤسسة

التكرارات / المبحوثين من فئة	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	2	22,22	7	77,78	9	100
الصيانة	18	52,94	16	47,05	34	100
الإنتاج	13	43,33	17	56,67	30	100
المجموع	32	43,83	41	56,16	73	100

إن تفكير القوى العاملة في الانتقال من المؤسسة هو مؤشر من بين مؤشرات عدم الرضا عن وضعية من الوضعيات القائمة في المؤسسة ,أو لأنها قد لاتصل إلى الحد من الإشباع المرغوب فيه من قبل الفرد العامل لحاجة من حاجاته النفسية , الإجتماعية , الفيزيولوجية , كما أن عدم التفكير في الإنتقال هو من دلالات الرضا و الاستقرار لدى للعامل , أو من دلالات غياب البدائل التي تكون في مستوى رغبة العامل والجدول رقم (37) يوضح نتائج البحث الميداني المتعلقة بتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب الذين يفكرون في الانتقال من هذه المؤسسة و أولئك الذين لا يرغبون أو حتى يفكرون في الانتقال , وجاء توزع هذه النسب كمايلي:

إن نسبة الذين لا يفكرون في الانتقال من المؤسسة تمثل 56,16% الذي يقابل 41 عامل من أفراد العينة , أما نسبة الذين يفكرون في الانتقال والذين كانت إجابتهم بنعم فهي 43,83% المقابلة لـ32 مفردة بحث ومن أجل إيجاد تفسير لرغبة الانتقال للعمال من هذه المؤسسة إلى أخرى أتبع هذا السؤال بأنه في حالة الإجابة بنعم لماذا فجاءت تفسيرات العمال متعددة , وإن محور التقاطع في هذه الإجابات هو الأجر, حيث أن سبب التفكير في الانتقال هو الأجر الممنوح أو من اجل أداء نفس العمل الذي يؤديه في هذه المؤسسة ولكن بأجر أعلى , ومن جهة أخرى ذهب العمال إلى القول أن أحد أسباب الانتقال هو الظروف الفيزيقية الغير الملائمة , التي تجعل العامل يفتقد إلى الأمن بسب الأخطار الذي تعرضه لها طبيعة العمل

في حين أعربت فئة أخرى من العمال على أن هذه المؤسسة ليست فضاء لاستثمار الطاقات الكامنة لدى الأفراد, كما أنه لرغبة منهم في تحصيل خبرات جديدة ومهارات مختلفة.وهذا من مؤشرات الرغبة في الإبداع الابتكار, وحب المبادرة لدى الأفراد. و في هذا الإطار عبر الكثير من العمال على أنه لو كانت البدائل متاحة التي تكون بشروط وظروف أحسن لغير العامل مكانه بدون أدنى شك.

الجدول رقم - (38)- يبين إذا ما كان في اعتقاد العامل أن التغيير في المؤسسة يؤدي الأهداف المرجوة:

التكرارات / فئة مبحوثوا	نعم		لا		المجموع	
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%
الإدارة	5	55,56	4	44,44	9	100
الصيانة	17	50	17	50	34	100
الإنتاج	16	53,33	14	46,67	30	100
المجموع	38	52,05	35	47,94	73	100

إن نتائج الجدول (38) توضح توزع مفردات العينة حسب الذين رأوا أن التغيير يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة حيث بلغت نسيبة الذين قالوا منهم نعم 38 مفردة والتي تمثل النسبة الأعلى والمقدرة بـ 52,05 % أما ال

ذين قالوا بأن التغيير في هذه المحطة لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة فنسبتهم ضمن أفراد العينة بلغت 47,94 % وفي إطار معرفة الاختلاف في الرأي بين من قالوا نعم ومن قالوا لا فالذين قالوا نعم أرفقوها بالقول أن التغيير يحقق بعض المكاسب المادية أو المعنوية لبعض العمال , أنه يغير المناخ التنظيمي , أنه يعطي نوع من التجديد, أنه يؤدي في بعض جوانبه (التكنولوجية) منها إلى مواكبة المستوى العالمي أما الذين أجابوا بلا فهذا راجع إلى أن هذا التغيير أساسا غير واضح

الأهداف أنه تغيير لأجل التغيير أنه وجد في ظل وجود عوامل خارجية ,(دخول الجزائر في مرحلة اقتصاد السوق), بأنه غير مدروس بالشكل الكافي الذي جعله غير مستقر حتى سنة 2009.

السؤال رقم - (39) - رأي العمال حول التغييرات التي أقدمت عليها المؤسسة

إنه حاولنا من خلال السؤالين رقم (39) ورقم (40) إعطاء مساحة للأفكار الحرة التي يترك فيها للعامل حرية التعبير عن بعض القضايا المتعلقة بالدراسة والتي كانت هنا خاصة برأي العمال حول التغيير التي أقدمت عليه المؤسسة , وإعطاء صورة عن الخطوات التي تجعل من عملية التغيير فعالة.

إن السؤال39 يعطي للعمال مساحة أكبر من أجل الإدلاء بآرائهم سواء منهم البسطاء أوذوو الرتب الوظيفية العليا وذلك لمحاولة معرفة التمثل الواقعي للظاهرة محل الدراسة والإسقاطات الذهنية الحقة النابعة من عمق الخبرة و التمرس في العمل, لحقيقة التغييرات التي تقدم عليها المؤسسة ملخصين بذلك أراء العمال التي تنوعت بين من أدلوا بها ومن لم يدلوا حيث اكتفى أربعة من عمال الإدارة بتبيان أرائهم حول الإصلاحات والتغييرات التي قامت بها مؤسسة إنتاج الكهرباء وعلى المقابل من ذلك اختلفت أراء ثمانية عشر من عمال الإنتاج فيما لم يدلي ما قدره إثنتا عشر فردا من الموارد برأيهم , وقد كان لـ 27عامل من عمال الصيانة رأي في تغييرات المؤسسة تمثلت في الآتي :

إن الإصلاحات أو التغييرات التي تقوم بها المؤسسة من حين لآخر , اعتبرت غير هادفة من إملاءات خارجية , سواء جاءت تحت تأثير الظروف الاجتماعية , أو الظروف الاقتصادية الخاصة بدخول الجزائر في حلبة الاقتصاد العالمي , أو حتى الظروف السياسية أن هذه التغييرات وبإدلاء عدد كبير من العمال غير مبنية على دراسة الواقع الفعلي للمؤسسة وهذا ما يؤكد على إجابات سؤال سابق حيث أن النموذج الجاهز يؤدي إلى افتقاد الرؤية الواقعية الفعلية التي يجب أن يتأسس عليها التغيير, أن هذه التغييرات غير مقنعة والبعض منهم قال بأن المشكل هو مشكل الذهنيات فهي على الأرجح التي يجب أن تتغير , وأن أي عملية تغيير لا بد أن يبدأ من هذه الأخيرة

أن هذه التغييرات غير مبنية على المشاركة العمالية التي يفترض أن تكون الأكفأ في تشخيص الواقع الفعلي للمؤسسة وما الذي يجب تغييره , أن التغييرات التي تقدم عليها المؤسسة تخدم مصالح المسيرين ورؤساء المصالح على اعتبار أن هؤلاء هم المستفيد الأول من بعض الحوافز المعنوية

التي تتمثل في الترقية.هذا مع العلم أن 24 عامل من جملة مفردات العينة امتنعوا عن الإدلاء بآرائهم في حين 53 منهم عبروا عن أرائهم بكل حرية . إلى حد وصف عملية التغيير بالعقيمة ومن هذا المنطلق يمكن القول أنها لم تنتج واقعا جديدا ملموسا بالشكل الذي يجعل العمال يحسون بقيمة هذه العملية و الذي يفترض أن تنتجه أي عملية تغيير.

***السؤال رقم - (40) - يبين مجموعة من الخطوات التي تؤدي بالتغيير إلى أن يكون فعال حسب رأي العمال**

يعتبر الرأسمال البشري الأداة الفعالة والمحركة لأي نشاط من شأنه أن يؤدي في الأخير إلى تحقيق أهداف التنظيم الموجود فيه , ولأنه كذلك فهذا يعطيه الحق بالقدرة على منح الصورة الصادقة حول حيثيات العمل الذي يمارسه ويمكنه من تحديد الجوانب التنظيمية التي من شأنها أن تغير وكذا تحديد الخطوات التي يراها تسهم في جعل عملية التغيير تكون أكثر فعالية , وهذا ما سيعرف من خلال إجابات العمال على السؤال رقم أربعين والذي يعتبر سؤال رأي يعطي مساحة تعبيرية أوسع عن الآراء المختلفة والمتنوعة .

هذا وقد أعطى العمال مجموعة من الخطوات التي من منظورهم أنها تجعل التغيير أكثر فعالية على اعتبار أن هؤلاء هم المرأة العاكسة للمؤسسة , وأغلب الإجابات كانت بالدرجة الأولى أنه يجب إشراك العمال في عملية التغيير على اعتبار أن هؤلاء هم الأقدر على معرفة جزئيات العمل التي تمكن من إعطاء الاقتراحات المناسبة ,إخضاع التغيير لدراسة واقعية مؤسسة وفق ما تفرزه المعطيات الميدانية, وضع التغيير في فترة تجريبية لمعرفة الانعكاسات, على مردود المؤسسة قبل الإقدام على اتخاذ القرار النهائي. مع ضرورة الاعتماد على الكفاءات في اتخاذ هذا الأخير الاعتماد على الشفافية في تحديد الأهداف المراد الوصول إلها على المدين القصير والبعيد.وحتى المتوسط ضرورة وضع العمال في أمكنتهم الملائمة (بتعبيرهم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) محاولة تقدير الإيجابيات والسلبيات لتجنب الوقوع في الأخطاء, بعد وضع خطط التغيير يجب التطبيق الفعلي و المتابعة إي إدراك النتائج , يجب أن يكون التغيير موضوعي لا أن يكون مؤسس على خدمة بعض المصالح الشخصية, كما رأى البعض ضرورة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في الميدان , كما أن هذا التغيير يجب أن يكون حسب حاجة المؤسسة , ولا تمليه أطراف خارجية ضرورة أن يكون التغيير من أجل ترشيد موارد المؤسسة أن التغيير يجب أن يكون تسلسلي أي ليس دفعة واحدة وهذا واحد من الأسس التي وردت في الباب

النظري للدراسة , مع موازاة ذلك بالتدريب سواء على المهام الجديدة أو التكنولوجيات الجديدة إشراك الشركاء الاقتصاديين المختلفين التجارب المحليين منهم و الأجنبيين , ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية لعملية التغيير, التغيير يجب أن يجعل فضاء العمل ممتع جدا بالشكل الذي يفجر الطاقات والمواهب الكامنة لدى العمال .توعية عمال المؤسسة بجدوى التغيير وأهدافه , أي فتح قنوات الاتصال في المؤسسة محل الدراسة , دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة, كما الخارجية, يجب أن يفتح المجال أمام المبدعين. التغيير يجب أن يراعي تغيير ظروف و جو العمل و الاهتمام بالأجور وهذا يمثل واحد من أسس التغيير.

الخلاصة :

إذا قيل عن علم الإجتماع أنه علم كثير المناهج قليل النتائج فإن ذلك يعود إلى الخاصة المميزة للظاهرة الاجتماعية و هي صفة التعقد والتغير لكونها ترتبط بالجانب الإنساني المزاجي المتقلب وهو سبب تميزها عن الظواهر الطبيعية فإنه وللتوصل إلى مستوى معين من الصدق وجب على الباحث دراسة مشكلة البحث عن طريق اعتماده لموضوعية نوعية تعطي لنتائجه بعدا صادقا ودقيقا , و يعتبر هذا الفصل هو الذي يثبت مستوى معين من الصدق أو النفي الميداني باعتماده على البعد الإحصائي كوسيلة لضبط البيانات الكيفية المتحصل عليها وذلك بعد جدولتها وتكميمها وتحويلها إلى النسب المئوية هذه الأخيرة تم التوصل إليها بواسطة مجموعة من الأدوات البحثية ألا وهي الملاحظة المقابلة , الاستمارة وبعد إجراء عملية التفريغ للبيانات ثم تحليل وتفسير النسب التي أفرزها التقصي الميداني لموضوع البحث , في محاولة لإيجاد العلاقات الإرتباطية بين أجزاء متغيرات ومؤشرات فرضيات البحث محل الدراسة معبرين عنها باستعمال لغة سوسيولوجية مناسبة .

الــفصـل الثـــامن

* مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات * والدراسات السابقة

تمهيد

أولا- تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة .

ثانيا- تحليل النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثا- نتائج عامة

رابعا- القضايا التي أثارتها الدراسة

خلاصة

تمهيد :

إذا كانت المعارف النظرية المشار إليها في الباب النظري من البحث هي صور لتجارب ودراسات علماء وباحثين في مجتمعات مختلفة الخصائص فإن المفيد في الباب الميداني من الدراسة الحالية هو معرفة إلى أي مدى يمكن أن يقارب التقصي الميداني الحقائق النظرية وما هي خصوصية الظاهرة في مجتمع غير تلك التي درست فيها من قبل , ثم إن الهدف الذي يسعى الباحث إلى تحقيقه من خلال تأسيسه لنسق معلوماتي في إطار البحث الميداني الذي يقوم به هو تحري الصدق أو النفي الإمبريقي الجزئي أو الكلي لمنطلقاته التي تتمثل في جملة الفرضيات المؤسسة عليها دراسته , وهذا الفصل هو فضاء لعرض النتائج في شكل النسب المحققة و مناقشة الفرضيات في ظل هذه الأخيرة , و هو التأكيد لمدى التحقق الفعلي لهذه الفرضيات كما أن عرض النتائج وأبعاد ها يتم كذلك في ضوء الدراسات السابقة وصولا إلى عرض تشخيص عام لنتائج الدراسة متبوعة بعرض بعض القضايا التي أثارتها الدراسة الحالية علها تكون في الأخير عبارة عن مشاريع لدراسات لاحقة .

أولا - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة :

1- طبيعة مجتمع البحث :

تعتبر مؤسسة إنتاج الكهرباء محل الدراسة الميدانية فضاء تنظيمي متفرد ذو خصائص نوعية مختلفة , فهذه الأخيرة تتربع على مساحة متسعة وتعمل بعدد من الموارد البشرية يصل 232 عامل في الإجمالي يتوزعون بين ثلاث طبقات أو أقسام رئيسية ألا وهي الإدارة و قسمي الصيانة و الإنتاج ومن الميزات الأساسية لهذا الفضاء أنه تغلب عليه فئة الذكور مقارنة بالإناث حيث عينة البحث أكدت على أن ما نسبته 97,05% يمثلون الذكور وهذا يعود حسب النتائج والملاحظات التي توصلت إليها الباحثة إلى طبيعة الأعمال الممارسة والتي من بين خصائصها التعقد والتقنية الشديدة كما أنها تستدعي كثرة التنقل مما يتطلب نوع من المجهودات العضلية المناسبة لفيزيقية الرجل ,كما أن خصوصية المجتمع المحلي لا تسمح بمزاولة المرأة للعمل الليلي الذي هو من الأساسيات القائم عليها عمل المحطة , و بمأنها المورد الممول لكل منشآت المجتمع المحلي فليس بإمكانها التوقف حيث ونظرا لطبيعة العمل المتواصلة تعمل المؤسسة بطريقة نظام الفرق البالغ عددها أربعة , في الوقت الذي تكون فيه ثلاثة من هذه الأخيرة في ميدان العمل تكون الرابعة في حالة استرجاع .

و إنه ونظرا إلى كون المؤسسة قليلة الإقدام على عملية الاستقطاب للرأسمال البشري فإن أعمار الموارد البشرية أغلبها بين خمسة وثلاثون إلى أربعين سنة وتعبر الفترة الزمنية المحصورة بين عشرين إلى أربعة وعشرين سنة عن مدة الخدمة للمبحوثين حيث أن ما نسبته 43,83% من مفردات العينة كانت قد انحصرت مدة خدمتهم في هذا المجال الزمني20- 24سنة, ولعل أنه ومن بين المؤشرات التي تعمل على دعم التغيير و الحيلولة دون ظهور المقاومة لا بل عدم اللجوء للإستراتجية العقلانية المبنية أساسا على دعم الوعي والحث على التعلم فإن الدراسة الميدانية قد أثبتت أن أفراد عينة البحث يتميزون بمؤهلات علمية ومعرفية لا بأس بها نظرا لكون ما نسبته 46,54 % من المبحوثين ذوو مؤهلات جامعية متخصصة تتلاءم مع الطابع التقني المعقد السائد في المؤسسة ويتوزعون ما بين ممارسة الأعمال الفكرية الإدارية والأعمال اليدوية والأعمال المزدوجة بين هذه وتلك بسبب الموقع العملي كمسؤلين من ناحية ومن ناحية أخرى بسبب التخصص في ممارسة بعض الجزئيات اليدوية .

2- الفرضية الأولى- التغيير في الهيكل التنظيمي وتنسيق أداء العمل

تعتبر مؤسسة إنتاج الكهرباء التي كانت محل الدراسة نتاج لعملية إعادة الهيكلة التي خضع إليها مجمع سونالغاز والذي انبثقت عنه 39 مؤسسة وطنية منها 33 مؤسسة جزائرية أما 6 منها فهي ذات شراكة من باب فتح الإستثمار أمام الشركاء الأجانب وتعتبر المحطة التي أقيم على مستواها البحث واحدة من بين هذه المؤسسات الناتجة عن إعادة الهيكلة والتي هي الأخرى أحدثت تغييرات على مستواها اختلفت وتنوعت مابين المادية والمعنوية كانت واضحة بصورة أكبر في الهيكل التنظيمي والذي يعتبر من أهم التغييرات الواضحة التي مست هذا النسق الإنتاجي والذي في الحقيقة لم يستقر إلا في سنة 2009 كما تقول **"مجلة إشو "**, زيادة على التكنولوجيا , أو الأفراد ولعل أن التغيير الذي مس هذه المؤسسة سواء منها الأم , أو الفروع التابعة لها , جاء نتيجة انطلاق الجزائر إلى مرحلة جديدة من التسيير التي أقل ما يمكن القول عنها أنها مرحلة الانفتاح على الاقتصاد العالمي وذلك بعد أن وصفت الأنماط السابقة بالفشل أو بالأحرى عدم تحقيق نتائج مرغوبة لسبب أو لآخر من خلال الدخول إلى عالم اقتصاد السوق .وباعتبار المؤسسة محل الدراسة عبارة عن نسق جزئي ضمن نسق كلي (المؤسسة الأم) ولأن هذا الكل يعمل في تساند وظيفي فإن التغيير الذي يحدث فيه يؤثر على أجزائه الباقية ومنه فإن إعادة هيكلة المجمع انجر عنه إعادة هيكلة للفروع وهذا ما كدته الشواهد الواقعية للدراسة الميدانية حيث أن 83,56 % من المبحوثين أكدوا على فعلية إقدام المؤسسة على عملية التغيير وكان التغيير الأساسي قد خص الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى حيث أن حوالي 60 مفردة من مفردات العينة أكدت على ذلك وهو ما يعادل نسبة 64,51 % هذا التغيير أدى في نظر هؤلاء إلى الزيادة في الأقسام والمصالح وفق التحول الذي رافق مصلحتي الصيانة والإنتاج إلى أقسام وتحول بعض الفروع إلى مصالح حيث الهياكل التنظيمية المرفقة بها الدارسة تبين هذه التحويلات وتؤكد إجابات العمال على ذلك فما نسبته 54,73% من المبحوثين من جميع فئات مجتمع البحث أكدوا على أن التعديل الجوهري مس الأقسام والمصالح . و بمأن المؤسسة تنتمي إلى قطاع الطاقة الإستراتيجي الذي مازال خاضعا للتسيير المركزي فإن التغيير جاء بناءا على رغبة وبطلب من الإدارة المركزية , وقد دلت على هذا إجابات العمال التي تجلت فيما نسبته 72,60 % من الإجابات الدالة على ذلك ,وبدوره هذا ينفي المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير على مستوى المؤسسة حيث أن 100% من مفردات عينة الدراسة أقروا بعدم المشاركة , وعلى المقابل من هذا يعتقد الكثير منهم

بأن لديه الحق في المشاركة وإبداء الرأي ما تمثيله 64,38 % من المبحوثين على اعتبار أنهم الأعلم بصيرورة العمل والأكثر خبرة ومعرفة بميدان هذا الأخير وتفاصيله وبالتالي لديهم قدرة تحديد ما الذي يجب أن يتغير وما الذي لا يمكن تغييره , كما أرجع البعض الحق في اتخاذ القرار إلى المؤهلات العلمية والموقع في السلم الهرمي (إطارات) وفي حين اكتفى البعض بالقول أن هذا من مسؤلية المسيرين. وإذا كان العامل على دراية كافية بتفاصيل العمل فمن هذا الباب يمكن أن يشارك في إعطاء صورة على ما الذي يجب أن يتغير وما هي الأماكن التي يجب أن يشملها التغيير ولكن هذا ما لم تؤكده بيانات البحث بنسبة 68,94% فالنموذج كان جاهز ومؤسس ومبني من قبل الإدارة المركزية للمؤسسة الأم , وإذا كانت وود ورد قد توصلت في نتائج أبحاثها عن أثر التكنولوجية على البناء التنظيمي إلى أن نمط الإتصال الفعال في الوحدات الصغيرة هو الاتصال غير الرسمي فإن الدراسة الحالية وبناءا على إجابات المبحوثين الذين أكدوا على غياب الاتصال الرسمي بنسبة 71,23% لا عن طريق الإجتماعات ولا عن طريق ممثلي العمال ولا المشرفين, ليحل محله الإتصال غير الرسمي بالدرجة الأولى وهذا ما أثبتته الملاحظة الواقعية أثناء سير الدراسة وفي ضوء محاولة معرفة أثر التغيير على مستوى تنسيق الأداء أكد ما نسبته 52,05 % من المبحوثين على أن هذا التغير أدى إلى التنسيق أكثر في العمل خاصة على مستوى قسم الصيانة جراء التكنولوجية المستحدثة . وقد تقبل العمال إقدام المؤسسة على التغيير بشكل عادي إلى لا مبالاة لأن هذه العملية لم تكن ذات أثر سلبي على الموارد البشرية (لم تؤدي مثلا إلى التسريح أو الطرد) .

3- الفرضية الثانية- التغيير النوعي للأفراد ورفع الروح المعنوية

إذا كان الرأس مال البشري هو الذي يضمن سير العملية الإنتاجية , باعتباره حلقة مفصلية في في هذه الأخيرة فإنه من باب الحفاظ على قدراته و الاستفادة من طاقاته و الارتقاء بمستوى أدائه اللجوء إلى التطوير الدائم والمستمر لمهاراته المعرفية العلمية والعملية خاصة إذا كان العصر الحالي هو عصر تقادم المعارف والمهارات إلى الحد الذي وصلت معه المجهودات الفكرية الإنسانية إلى تشكيل ما يسمى باقتصاد المعرفة بسب التغيير الهائل على مستوى المعارف والآليات والتكنولوجيات المختلفة وهذا لن يكون إلا عن طريق إخضاعه من حين لآخر إلى عملية التدريب بما يتوافق مع المستجدات الواردة , هذا وتسهر المؤسسة محل الدراسة على السمو بتكنولوجيا الأداء البشري من خلال كونها فضاء لتنمية قدرات مواردها البشرية عن طريق تخصيص نظام

تدريبي متميز حيث اثبت ما نسبته 77,01 % من المبحوثين أنه تم تدريبهم قبل الترسيم الفعلي في مناصبهم كما أن الملاحظة الميدانية أثناء البحث أكدت على تواجد بعض العمال (الذين تم استقطابهم حديثا) في مرحلة تدريبية مكنت البعض منهم من السيطرة أكثر على العمل , أما البعض فقد أصبحوا يمارسوا أعمالهم بصورة أسرع , وآخرون مكنهم التدريب من عدم اللجوء إلى طلب المساعدة من الآخرين ومن خلال السعي إلى التأكد فيما إذا كانت المؤسسة فضاء فعلي للإهتمام بمواردها البشرية وتحسين قدراتهم تبين من نتائج الدراسة أن 82,35 % من المبحوثين أخضعتهم المؤسسة للتدريب خلال الحياة العملية لهم وذلك في أماكن متعددة من بينها المؤسسة ذاتها , فمن أجل تعميق معرفة العمال بأساسيات الحفاظ على الأمن الصناعي والإطلاع على طرق الوقاية و التدخل في حال وقوع حادث معين لجأت إلى استدعاء مؤسسات الحماية المدنية للقيام بدورة تدريبية لهؤلاء إضافة إلى مراكز متخصصة في التكوين لصالح المؤسسة كما مؤسسات التكوين المهني تراوحت أثناءها الفترات التدريبية بين الطويلة بنسبة 60,34% والقصيرة المدى حسب مجال المهام الذي يمارسها العامل . ازدوج فيها التدريب النظري عن طريق المحاضرات والندوات والملتقيات بالتدريب الميداني التي كانت نسبة الخاضعين له هي 32,58% وورش العمل التي هي أكثر ملائمة للطابع التقني الميداني للعمل السائد في هذا التنظيم.تحسنت عقب ذلك مداركهم المعرفية بالدرجة الأولى من خلال اكتسابهم للمعارف الجديدة على حد تعبير 59,21% منهم .

وقد عبر 90% منهم على أن مستوى الأداء يتحسن بعد القيام بالتدريب , ولو أن 80 % من الموارد الذين خضعوا فعلا للتدريب لم يستفيدوا لا من الترقية ولا من الزيادة في الأجر وبالمقابل لم تتأثر معنويات هؤلاء بالعملية وكان معظمهم ذوو شعور عادي وإذا كان الإستقرار هو مؤشر يمكن من خلاله قياس فعالية التغيير, فإنه ومن خلال سعينا إلى التأكد من هذا تساءلنا فيما إذا كان العامل مستقر في عمله خاصة إذا كانت عملية التغيير فتية فكان أن أقر 83,09 % من العمال الذين شملتهم الدراسة أنهم مستقرين في عملهم وهذا بالنسبة لهم مرادف أكثر لمستوى الأداء الجيد بنسبة 45,20 % وفي إطار محاولة معرفتنا إذا ما التغيير أدى إلى تهديد استقرار العامل , عبر 86,30 % من المبحوثين بلا ذلك لأن هذا الأخير لم يمس لا المكانة الاجتماعية , ولم يمس المكاسب المحققة من قبل هؤلاء فيما قد يكون حقق للبعض مكاسب مادية تمثلت في الزيادة في الأجر بالإضافة إلى المكسب المعنوي الذي يتمثل في الترقية.(من رئيس مصلحة إلى رئيس قسم) بل إن التغيير من منظور هؤلاء هو شيء محبذ وهو مبعث على التجديد , التطور .

4- الفرضية الثالثة - تطوير التكنولوجيا ورفع الإنتاج

إن الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي والعلمي أوجد من التكنولوجيات تعددها وتنوعها لا بل إن استحداث وسائل العمل هو كفيل بزيادة الإنتاج الرفع من وتيرته والمؤسسة محل الدراسة هي نسق تكنولوجي معقد منذ تأسيسها بنيت هياكلها القاعدية على ثلاث أنماط من التكنولوجيا ألا وهي بدرجة عالية الروسية إضافة إلى الألمانية فالصينية , وتعتبر هذه الأخيرة فضاء للتحسين والتحديث لوسائل العمل خاصة إذا كانت التكنولوجيا تسهم في زيادة مستوى الفعالية والكفاءة وتقلل من نسبة حدوث الأخطار والحوادث المهنية التي قد تؤدي بهذه الأخيرة إلى الخسارة وترفع في وتيرة سرعة القيام ببعض الأعمال . وفي هذا المنحى تبين أن التنظيم محل الدراسة الميدانية لجأ إلى إدخال بعض البرمجيات الخاصة بالصيانة خاصة مع الخلل الذي تعرض له أحد المولدات والذي بقي عاطلا عن العمل إلى زمن نهاية البحث الميداني , وقد أكد ما نسبته 60,48 % من المبحوثين على أنه تم إدخال برمجيات جديدة تساهم في عملية الصيانة أو ما يطلق عليه برنامج الصيانة بمساعدة جهاز الكومبيوتر في حين البعض من هؤلاء المبحوثين أكدوا على أن هناك بعض المعدات وأدوات العمل التي استفادت المحطة منها , هذه الأدوات والبرمجيات ساهمت حسب المبحوثين في تبسيط وتسهيل عملية العمل فالخلل التقني في مكان ما بعيد في المؤسسة يمكن أن يظهر في أي جزء أخر من هذه الأخيرة جراء التساند الوظيفي الناتج عن البرنامج الجديد عوضا على التنقل والمعاينة وقد كانت نسبة القائلين بتسهيل عملية العمل 79,54% ومن هذا الباب خضع العمال كذلك للتدريب على الآليات على مستوى المؤسسة نفسها عن طريق مختص في البرمجة الإعلام آلية والمراكز الخاصة بها حيث أن إدخال هذه التكنولوجيا تطلب تدريب على يد المتعامل الفرنسي الذي تم استرادها منه على حد قول رئيس هيئة الإعلام الآلي.

كما أن بعض الأدوات تطلبت التدريب على مستوى المحطة , وقد لوحظ ذلك أثناء فترة التواجد خلال القيام بالتطبيق الميداني للإستمارة . ويشير 75 % من المبحوثين أن طريقة العمل تغيرت في ظل هذه التحديثات التكنولوجية , حتى أنه تم التخلي عن بعض الأعمال اليدوية .هذا و يتموضع العمال أثناء القيام بأعمالهم في شكل فردي وضمن فرق عمل أما الأول فهي صورة الإداريين بالدرجة الأولى و أما الثاني فهو سائد لدى عمال الإنتاج والصيانة حيث نسبة سيادة النمط الثاني هي 69,86 % وهذا عائد إلى الطابع العملي الذي يميز نسق العمل مما يجعل الموارد العاملة تدخل في أشكال متعددة من التعامل فيما بينها تؤدي إلى تكوين مستويات مختلفة من

العلاقات بينها تتراوح ما بين عادية إلى حسنة إلى جيدة وإن كانت في مستواها الحسن هي ذات النسبة الأكبر حيث بلغت 43,83 % , وقد كان للتكنولوجيا أثر إلى حد ما على العمال من حيث النقل من مكان العمل والدخول بذلك في علاقات جديدة مع أفراد جدد أو تأثر بعض المهارات في الأداء إلى حد الاندثار أو التأثير على عملية الاتصال بين أرجاء المؤسسة حيث اجمع في هذا الإطار العمال الذين شملتهم الدراسة على أن ما استحدث من وسائل معدات أو برمجيات (استحداث جوهري) قد أثرت على عملية الإتصال ليس من ناحية الرسمية أو عدم الرسمية بل من ناحية كونها أصبحت أسهل وأدت إلى تماسك أجزاء النسق حيث أكد على هذا ما نسبته 61,36 % وقد اختلفت ردود أفعال العمال اتجاه هذه التكنولوجيا بين الشكل العادي بنسبة 59,09% الرضا وعدم الرضا بنسب متفاوتة .

وفي ظل الاستفسار عما إذا كانت التكنولوجيا الجديدة ترفع من مستوى الإنتاج فإن 73,97 % من مفردات عينة البحث تشير إلى أن هذه الأخيرة تساهم في رفع الإنتاج فالبرمجيات مثلا بتسهيلها لعملية الإتصال ساهمت في الحيلولة دون التنقل الموضعي لمعرفة الخلل وبالتالي تجنب التكاليف الخفية التي قد لا تبدوا للعيان لكن لها من الأثر ما يخفض أو يزيد من الإنتاج وإذا كان الرضا هو حالة شعورية نفسية قد يصعب قياسها وحتى التحكم فيها بسبب أنها متعلقة بالجوانب النفسية المرتبطة في عمومها بالجوانب الإنسانية المتعددة فإن الرضا في حقيقته هو مؤشر نوعي من مؤشرات فعالية وجودة التغيير حسب ما أشير إليه في الجانب النظري من البحث وفي ضوء محاولة معرفة مدى رضا العامل عن عمله في هذه المؤسسة تبين أن 50,68 % من مفردات البحث أبدوا رضاهم عن العمل في هذه المؤسسة .

وتعتبر الرغبة في الانتقال من هذه المؤسسة من المؤشرات الدالة على عدم الإستقرار الذي هو بدوره من دلالات ومؤشرات الفعالية وقد تبين من نتائج الدراسة الحالية أن 56,16 % لم تكن لديهم رغبة في الإنتقال من هذه المؤسسة , وفي محاولة التعرف على إذا ما كان التغيير يحقق الأهداف المرجوة يؤكد العمال في هذا الشأن , أن التغيير لكي يحقق أهدافه يجب أن تكون الأهداف من تبنيه واضحة أن يكون يصب في مصلحة العمال , أن يكون مصحوب بتغيير الدهنيات , أن يكون مرتبط بتغيير الثقافة التنظيمية ,أن يكون على الأقل يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي جديد هذا وقد أعطى العمال في هذه المساحة وباعتبار أنهم على خبرة واسعة بميدان العمل وحيثياته أرائهم حول التغيير الذي تقوم به المؤسسة إضافة إلى الخطوات التي قد تجعل من التغيير أكثر فعالية ومن

خلال النتائج المعروضة يمكن القول أن تحقق الفرضيات الجزئية هو دلالة على تحقق الفرضية العامة التي كانت منطلق الدراسة وأساسها.

ثانيا- نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة واحدة من بين الحقول المعرفية التي يستعين بها الباحث في توضيح مسارات البحث وهذا ما يؤدي إلى التقاطع مع الدراسة الحالية في العديد من الجوانب وفي مسار البحث وجدت الباحثة عدة دراسات تشترك إلى حد ما هذه الأخيرة في جزئية من أجزائها , ولعل أول هذه الدراسات هي التي قام بها التون مايو والتي كان المحور المهم التي دارت حوله هذه الأخيرة هو العلاقات الإنسانية في العمل التي تبرز في إطار التنظيم الغير الرسمي الذي اكتشف عقب التغيير الذي أحدثه مايوا في إجراءات العمل وكان هدفه هو محاولة تحصيل درجات معينة من الفعالية في صورة الزيادة الإنتاج تمكن من اكتشاف أثر العلاقات الغير الرسمية على هذا الأخير والملاحظ أن الدراسة الحالية توصلت إلى أن هناك تغيير في العلاقات ناتج عن التغيير في أماكن العمل الناتج عن التغيير الهيكلي في حين من الناحية الأخرى وفي ظل اختبار الظروف الفيزيقية توصلت الدراسة إلى بعض الآثار للظروف الفيزيقية المتمثلة في الضوضاء والحرارة , وتعبر الدراسة التي قدمها طلعت **ابراهيم لطفي** من أهم الدراسات التي توصلت في إحدى نتائجها إلى أن الحاسب الآلي يدعم عملية الاتصال , ويؤدي إلى التماسك الاجتماعي , تسريع في مستوى أداء الأعمال كما التغيير في مستوى هذه الأخيرة ,وفي المقابل توصلت الدراسة الحالية إلى أن البرمجيات التي أضيفت أو التحديث الذي تم على مستوى برمجة الحاسب الآلي من أجل العمل أدت إلى تدعيم عملية الإتصال , ودعم تماسك أجزاء النسق التغيير في إجراءات العمل بإدلاء ما نسبته 61,36 % كما التغيير التكنولوجي أدى إلى التأثير على المهارات وهي من بين النتائج التي لوحظت في الدراسة الحالية وكذا تغير العلاقات السائدة نتيجة عملية النقل.

في حين تعتبر كل من الدراسة العربية التي قامت بها **ليلى دياب** والتي اهتمت في جانب من جوانبها بالتغيير التنظيمي في المستشفى , والدراسة المقارنة التي أنجزها **السيد الحسيني** فضاءات اتضح من خلالها اثر الظروف والعوامل الخارجية في إحداث التغيير والتي كانت سياسية اقتصادية في هذين الدراستين ومن جهتها الباحثة ليلى دياب توصلت كذلك إلى أن هناك الزيادة في الأقسام وهو ما يسمى بالتغيير البنائي وهي من باب التقاطع مع الدراسة الحالية التي توصلت أيضا إلى أنه نتج عن التغيير الذي أقدمت عليه المؤسسة محل الدراسة الميدانية والذي جاء تحت أثر

الظروف أو التحولات الإقتصادية الزيادة في الأقسام من خلال تحويل مصلحتي الصيانة, و الإستغلال إلى قسمين بعد أن كانتا مصلحتين , وتكوين لبعض المصالح بناءا على الفروع مؤكدة على هذا إجابات المبحوثين المقدرة بنسبة 64,51 % .

أما الدراسة الجزائرية لصاحبها **حمزة لمقادلة** و التي كانت بعنوان التغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ,فقد أكدت على فعالية دور إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير ,و لعل أنه من بين النتائج التي توصل إليها صاحبها هي التأكيد على التدريب الذي أخضع له الأفراد العاملين على المهام الجديدة وهو ما كان من نتائج الدراسة الحالية , حيث أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر فضاء لتطوير قدرات الموارد البشرية , سواء في حالة وجود التغيير على مستوى التكنولوجيا أو في المهام الناتجة على التغيير في الهيكل .

وقد أتت دراسة أخرى مؤكدة على دور الظروف الاقتصادية كونها من العوامل الدافعة الخارجية وأشارت إلى الإتصال كوسيلة فعالة لإزالة الغموض وجعل التغيير يمتاز بالشفافية التي تمكن العامل من فهم الهدف من هذا الأخير وتجعل منه منفذا لمشروعه لا مقاوما حيث هذه الدراسة أقيمت في إحدى المؤسسات البلجيكية التي تنشط في ميدان الاتصالات قدمها الباحث **آليان فان** من أحد معاهد التسيير , توصل من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التغيير في هذه المؤسسة جاء في إطار إعادة الهيكلة التي خضعت لها هذه المؤسسة وهو الظرف الذي سبب التغيير في المؤسسة محل البحث الميداني مما أدى إلى تسريح العمال بواسطة ألية التقاعد المسبق. وهذا ما حدث على مستوى المحطة محل الدراسة , كما أن تهيئة العمال للمهام الجديدة أدى إلى تدريبهم, في أكاديمية متخصصة . وهذا من باب التقاطع مع الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن عملية التغيير أدت إلى إخضاع البعض من العمال للتدريب .

وإن كان الفارق في الدراستين هو انه في الوقت الذي بينت لنا الدراسة البلجيكية أن المؤسسة التي كانت محل الدراسة تكتلت تحت غطاء الشراكة مع مؤسسات خارجية أخرى من اجل تدعيم قوتها التنافسية فإن النسق الإنتاجي الذي تمت فيه الدراسة الحالية هو ناتج عن تجزئة المجمع المنتج للكهرباء فهل هذا يزيد من قوة هذا النسق أم يؤدي إلى إضعافه ؟ أما الدراسة الجزائرية التي قام بها يوسف سعدون فيمكن القول أن الباحثة استنتجت ومن خلال مسار الدراسة أن عملية التغيير في المؤسسة أدت إلى تحقيق جملة من الأهداف. الاقتصادية المتمثلة في تزويد السوق الوطنية بالكهرباء وهذا من خلال رفع طاقة الإنتاج وتفعيل مولدات العملية تباعا , إضافة إلى تغطية

الاستهلاك المحلي للولاية ,كما أنها و في عموم الأمر يمكن القول أن جل الدراسات كانت مشابهة للدراسة الحالية بشكل بارز قوي أو ضعيف فهي في المجمل مكنت الباحثة من صياغة محاور البحث الحالي .

ثالثا- النتائج العامة للدراسة :

إن الدراسة الحالية هي واحدة من البحوث التي اهتمت بتسليط الضوء على ظاهرة التغيير التنظيمي في بعدها السوسيولوجي على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية المنتمية إلى قطاع استراتيجي فعال ذو وزن إقتصادي معتبر استهدفت الوصف الدقيق لمختلف التغييرات , والتحليل المنطقي المبني على تبيان العلاقات الترابطية فيما بين هذه الأخيرة وفق منهج وصفي تحليلي إحصائي دقيق , لما خص به هذا النسق من تبدلات واستبدالات والتي تراوحت ما بين الهيكل التنظيمي , التكنولوجيا والأفراد من خلال الجانب السلوكي المتعلق بالمهارات وما مدى أثر هذه العملية في مختلف جوانبها على مستوى فعالية الفضاء التنظيمي محل الدراسة فكان أن اتضح أن محطة إنتاج الكهرباء قد تبنت عملية التغيير في ظل ظروف خارجية بالدرجة الأولى إقتصادية والتي جاءت بفعل التحولات نحوى اقتصاد السوق بعد ما ثبت إلى حد ما فشل السياسات الاقتصادية السابقة بإجماع المحللين فكان أن حاولت الجزائر الإنفتاح على العوالم الخارجية وتبني سياسات مغايرة أدت بها إلى اعتماد طرق إصلاحية متعددة بدءا بتجزئة المؤسسات الكبرى إلى انساق جزئية صغرى لم تخرج عن السيطرة المركزية فكان أن تغيرت الهياكل التنظيمية وتقلصت

ولكن الملاحظ على آخر التغييرات التي استمرت في الحدوث أن عملية التغيير في المؤسسة محل الدراسة أدت إلى زيادة في الأقسام المصالح والوحدات وهو تغيير رئيسي في هذا الفضاء وعلى غرار هذا الأخير لوحظ أنه شملت عملية التغيير التكنولوجية في مجال البرمجة الإعلامية وكذا بعض وسائل العمل ويعتبر النسق التنظيمي محل الدراسة مجال واسع للنهوض بتكنولوجيا الأداء البشري من خلال انتهاج آليات متكاملة في التدريب وهو ما يطلق عليه في اللغة السيوسيوتنظيمة بالتغيير النوعي والذي يخص بصورة كبيرة الجوانب المتعلقة بأداء الموارد البشرية .

ولكن ما ميز التغيير في هذا النسق هو أن العملية مقولبة جاهزة دالة على التسيير المركزي نافية للمشاركة العمالية , التي تعتبر في نظر بعض الإطارات من هؤلاء حق مبرر بالخبرة الميدانية والإحاطة الكلية بجزئيات العمل وفنياته , فيما يفضل البعض منهم ترك هذه العملية لأصحابها من المسؤلين والإداريين هذه الأخيرة غاب عنها الإتصال الرسمي ليحل محله الإتصال غير الرسمي وهو الملائم لطبيعة الوحدات الصغيرة وهو ما كان مشار إليه في الجانب النظري من خلال البحوث التي قامت بها الباحثة وود وارد في دراستها لأثر التكنولوجيا على بناء التنظيمات ميز الهيكل التنظيمي الزيادة في المصالح والوحدات بدرجة عالية ما انجر عنه الزيادة في بعض المهام والواجبات لعدد معين من العمال , والتغيير في طبيعة الأعمال الممارسة التي كانت تؤدى وفق الطابع اليدوي المتطلب لمهارات معينة إلى الطابع الفكري.

و المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتغيير النوعي كما يسميه علي السلمي للقدرات والمهارات الفردية من خلال عملية التدريب المتعددة الصور في بحر مجالات زمنية مختلفة المدى حسب طبيعة المهام الذي يتدرب عليها الأفراد العاملين. ولأن التكنولوجيا هي عامل مهم في العملية الإنتاجية فالمؤسسة بنيت أساسا على هياكل قاعدية معقدة يعتمد أداء الأعمال فيها على الرقمنة بنسبة مئة في المئة لصالح الإدارة , أما الأقسام الخاصة بالصيانة والإنتاج فقد استحدثت فيها جوانب معينة عن طريق إدخال برمجيات جديدة استطاعت أن تقارب بواسطتها منظومة التكنولوجيا العالمية وهي متعلقة بالصيانة و استطاعت من الناحية الأخرى أن تساهم في تماسك النسق , وإلغاء بعض إجراءات العمل, ثم الزيادة في سرعة الأداء.

ولكن وفي بحر الفضاءات الحرة للتعبير التي اعتمد عليها في سياق البحث تبين أن خصوصية التغيير تكمن في كونه غير واضح الأهداف بما يؤدي إلى خلق صعوبة في الحكم على مدى فعالية هذا الأخير على اعتبار أن الفعالية هي مرادف لتحقيق الأهداف وقد يجرنا إلى القول إلى أن لكل ظاهرة معايير مختلفة في قياس فعاليتها هذا ويمكن القول أن كونه يفتقر إلى التخطيط المسبق في نظر العمال هو ما يجعله محاط بهالة من الغموض ولكننا هنا يمكن أن نقول أن نفي المشاركة العمالية في تنفيذه هو ما يجعل هؤلاء يعتقدون في ذلك , لأنه من ناحية يخدم مصالح فئات معينة في المؤسسة دون أخرى .

وإذا كنا افترضنا مسبقا أن فعالية التغيير التنظيمي مبنية على التغيير التكنولوجي التغيير في الهيكل التنظيمي , التغيير النوعي للأفراد فنتائجنا تمكننا من القول أن عملية التغيير حققت مستوى معين من الفعالية للمؤسسة في إطار ما انطلقنا منه من فرضيات , وإن اكتشفنا من الجانب الآخر أن المستوى العالي لهذه الأخيرة يتأتى عندما يكون التغيير التنظيمي مصحوب بتغيير الذهنيات القائمة على أسلوب التفكير التقليدي القديم الذي من شأنه أن يقولب نمط الأداء ويجعل السلوك البشري جامد جاهز يفتقر إلى روح المبادرة , الإبداع ,

الإبتكار بالشكل الذي يعيق ظهور ذوو الكفاءات والمواهب من الموارد التي يمكن للتنظيم الإستفاذة منها وهو ما اتضح من خلال الأسئلة الحرة .

وعليه يمكن الوصول إلى استنتاج مفاده أن التغيير الذي لا ينتج واقع معين يستهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية بالشكل الذي يستبدل معه نمط التفكير القائم , بنمط أخر أحسن منه يقوم على تجنب الممارسات المعيقة التي من شانها أن تشكل الحواجز أمام السير الحسن للعمل بالشكل الذي تتحقق معه أهداف المؤسسة ويكون فيه إرضاء لأطراف التعامل , القيم السائدة بقيم أخرى يفترض أن تكون إيجابية تدفع بروح الولاء , الانتماء , الشعور بأن فضاء العمل هو مجال للإبداع و الابتكار, هو مجال للتعاون والتشارك , هو مجال لاقتسام صياغة الأهداف بالصورة التي قد تتغير معها الذهنيات الفاعلة فإنه هنا وبتحقيق هذه الشروط أو الخطوات يمكن القول أن هذا الأخير فعال مع ضرورة أن يكون التغيير البنائي سواء خص ذلك التكنولوجيا أو الهيكل مصحوب بتغيير الثقافة التنظيمية , خاصة إذا كانت المؤسسة تحيى تحت وقع متغيرات عديدة متذبذة ومتطورة بالصورة السارية الحدوث في العصر الحالي , وهذا في ظل الحكم النسبي المتغير تغير الظاهرة الإجتماعية وتغير الظروف المحيطة بها , ويمكن القول أن لكل ظاهرة وإن اشتركت في بعض معايير القياس مع ظواهر أخرى , معايير نوعية خاصة بها تشكل صورة الاختلاف

رابعا- القضايا التي أثارتها الدراسة الحالية:

إن الدراسة وإن استطاعت أن تؤكد على الفرضيات التي تأسس عليها البحث الحالي فإنه ومن خلال هذه الأخيرة أثيرت عدة قضايا للدراسة والتحري في بحوث لاحقة , كما تبين أن فعالية التغيير التنظيمي لا بد أن تكون مبنية على الإتيان بثقافة تنظيمية جديدة قوامها التعاون , والتشارك بين الفاعلين الاجتماعيين للمؤسسة من عمال بسطاء إلى إداريين إطارات و مسؤلين , الاهتمام بالعامل و بمواهبه وقدراته الإبداعية و الإبتكارية , وفتح المجال أمام الطاقات الكامنة واستغلالها من أجل الصالح العام للمؤسسة و من أجل تكوين الولاء الدائم لهذه الأخيرة ,وتبين أن فعالية التغيير مبنية على تغيير الدهنيات القائمة ونمط تفكيرها , وفي خلال هذه المسيرة البحثية اكتشفت الباحثة جملة من القضايا أثارتها الدراسة الحالية و التي تستوجب ضرورة الوقوف عندها والتعمق في بحثها في مراحل لاحقة ألا وهي :

- محاولة معرفة العلاقة بين تغيير الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي .
- إلى أي مدى يمكن للتغيير التنظيمي أن يؤدي إلى إنتاج مناخ تنظيمي جديد .
- هل مقاييس قياس الفعالية ومؤشراتها هي نفسها يمكن اعتمادها في قياس فعالية أية ظاهرة .
- هل التغيير في المؤسسة الجزائرية له خصائص نوعية وما هي هذه الخصائص.
- التغيير في علاقته بالابتكار والإبداع التنظيمي .
- ما هو رهان التغيير الذي يمكن الأخذ به من أجل جعل هذا الأخير فعال في ظل بيئة شديدة التغير.
- هل المخاطرة هي ضرورة التغيير في بيئة أقل ما يمكن القول عنها أنها شديدة التغيير.

الخاتمة

خــاتــمة

إذا كان التغيير هو رهان من رهانات البقاء و الاستمرار والنمو والتطور لأي تنظيم في ظل التحولات المتنامية التي تعرفها البيئات المحلية والعالمية ومن الضرورات المستوجبة لزيادة الفعالية و الكفاءة التي تدعم قدرة المؤسسة على المنافسة فإن التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية جاء في ظل التحول الذي عرفه مسار الاقتصاد والذي في إحدى أهم مراحله انتقلت الجزائر إلى اقتصاد السوق الذي أعطي من خلال هذا النمط من التسيير الضوء الأخضر للقطاعات الخاصة من أجل النشاط , وإن كانت المؤسسة محل الدراسة تابعة لقطاع استراتيجي وكان من المفترض أن يكون أهم تغيير قد يحدث لها هو خوصصتها فهذا ما لم يكن وهو ما جعل للتغيير على مستوى بعض المؤسسات في الجزائر نوع من الخصوصية نابعة من وحي المجتمع وظروفه و الذي ومن خلال هذا الإجراء أراد أصحاب القرار الحفاظ على نوع من التماسك من خلال تشجيع المؤسسات التي تحافظ على قدر ممكن من العمال وإن كان التغيير الذي مر عبر مسار من الإصلاحات الاقتصادية خلال فترات زمنية متعاقبة والذي ما زال لم ينتهي ولم يستقر بسبب تتابع الظروف الداخلية المحلية و العالمية الخارجية هو تغيير أقل ما يمكن القول عنه أنه شكلي بنائي بأساليب تفكير قديمة فعاليته تكمن في تغيير ذهنيات التفكير القائمة بالشكل الذي يجعل الثقافة التنظيمية تتغير بالطريقة التي تؤدي إلى تكوين قيم الوفاء التعاون , الولاء , التشارك تشجع على الابتكار والمبادرات التي تحقق أهداف المؤسسة من ناحية ومن الناحية الأخرى تحقق مطامح الأفراد - الذين لهم من القدرات والطاقات التي توجب ضرورة الاهتمام - وتشبع رغباتهم في تحقيق ذواتهم , من أجل إنتاج واقع جديد و مغاير من شأنه أن يساهم في تفعيل دور المؤسسات في التنمية الاقتصادية .

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية

1-أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات) , الدار الجامعية للنشر, مصر, 2003.

2- ــــــــــ: تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري وإدارة التغيير) الدار الجامعية, مصر, 2007.

3-اعتماد علام : علم الاجتماع الصناعي (التطور والمجالات) , مكتبة الأنجلو مصرية , ط 2 .2004

4-السيد عليوة : إدارة التغيير ومواجهة الأزمات , دار الأمين, القاهرة , 2005

5- السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم, دار المعرفة الجامعية, 1994.

6-بلال خلف السكارنة : التطوير التنظيمي والإداري ,دار الميسرة للنشر والتوزيع ,عمان, 2009

7- بلقاسم سلاطنية , حسان الجيلالي : ديوان المطبوعات الجامعية , ط 2 , بن عكنون , الجزائر .2009

8- بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيمي , ديوان المطبوعات الجامعية ,بن عكنون الجزائر, ط2 , 2006 .

9- جمال الدين المرسي : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2006

10- جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, 2001.

11-جلال إبراهيم العبد:إدارة الأعمال (مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمديرين – وظائف الإدارة المهارات الإدارية), دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية , 2003.

12- حسين محمد حريم : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل , دار الحامد , ط3 . 2006

13- خالد حامد : المدخل إلى علم الإجتماع , جسور للنشر, الجزائر, 2009

14- زيد منير عبوي:التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ,دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان الأردن .2006

15-زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير, دار كنوز للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2006.
16- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم, دار غريب للنشر والتوزيع, 1993
17- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة , قسنطينة , 2006
18-صبحي جبر العتيبي :تطور الفكر و الأساليب في الإدارة , دار الحامد ,عمان ,الأردن, 2005
19-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات, دار المعرفة الجديدة للنشر, 2002.

20-عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي , دار الرضا , عمان , الأردن , 2004

21-عالية خلف أخوارشيدة : المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية , دار الحامد للنشر والتوزيع عمان , الأردن , 2006 .
22-علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي , وكالة المطبوعات , الكويت , 1975
23-―――――― : تطوير أداء وتجديد المنظمات , دار قباء للطباعة والنشر , 1998
24- علي عبد الرازق جلبي : علم اجتماع التنظيم (التراث المنهج المشكلات الموضوع) , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , 1999 .
25-علي عبد الهادي مسلم : تحليل وتصميم المنظمات , الدار الجامعية , 2001/ 2002 .
26-علي عبد الهادي مسلم , أيمن علي عمر : قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة , الدار الجامعية , الإسكندرية ,2007 .
27-علي الضلاعين : أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال , مركز يزيد للنشر , ط2, 2005.
28-علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية , مطبعة سيرتا , قسنطينة 2006.
29- علي غربي و آخرون : الأسس المنهجية في العلوم الإجتماعية , منشورات جامعة منتوري قسنطينة , دار البعث , 1999 .
30- عبدا لله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية , 2003 .
31-خبراء مركز الخبرات المهنية , بميك , " تحت إشراف عبد الرحمان توفيق : منهج تنمية الموارد البشرية أساليب إحداث التغيير , مصر , ط3 , 2004 .
32- عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية, 1993.
33-عبد العزيز بودن : منهجية وتقنيات البحث في علم الاجتماع الحضري , مطبوعات جامعة - منتوري - قسنطينة , 2004

34-عبد الناصر جندلي :تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر , ط2 , 2007 .

35- عجة الجيلالي : قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخوصصة دار الخلدونية , 2006.

36- ———— : الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية "النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر, دار الخلدونية , الجزائر, 2005.

37- فيصل فخري مراد :الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف) ,دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان , 1983.

38- مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي , المؤسسة الوطنية للكتاب , الجزائر , 1992

39- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة), دار وائل للنشر والتوزيع , ط4, 2004.

40-محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج), دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية. 1986.

41-محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي, دار المعرفة الجامعية, القاهرة, 1980

42-محمد كسنة : مواضع متنوعة في إدارة الأعمال , دار غرناطة للنشر والتوزيع , الجزائر 2009.

43-محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب , دار الميسرة للنشروالتوزيع ,عمان , الأردن 1999.

44-محمد شفيق : البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية , المكتب الجامعي الحديث , 2006 .

45-موريس أنجرس :منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية , ترجمة(مجموعة من الأساتذة) الإشراف والمراجعة , ط 2 , القصبة , الجزائر , 2004

46-محمد الصيرفي :إدارة التغيير , دار الفكر الجامعي – الإسكندرية – 2007.

47-———— : مبادئ التنظيم والإدارة , دار المناهج , عمان , 2006 .

48- محمد حسين الشماع : نظرية المنظمة , دار الميسرة , عمان , 2003

49-————: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال , دار الميسرة, عمان 2001 .

50-موسى اللوزي : التنمية الإدارية , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , ط2, 2003

51- موسى سلامة اللوزي , خضير كاضم حمود : مبادئ إدارة الأعمال , إثراء للنشر والتوزيع الشارقة , 2009 .

52-محمود سلمان العميان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ,ط2 , دار وائل للنشر, 2004.

53-محمود أبوبكر مصطفى : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة) , 2003 / 2004

54-محفوظ جودة, د .حسن الزعبي , د ياسر المنصور : منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف دار وائل للنشر, عمان , الأردن , ط2 . 2008

55- مهدي حسن زويلف , علي محمد عمر العضايلية : إدارة المنظمة نظريات وسلوك , دار المجدلاوي للنشر والتوزيع , عمان , الأردن 1996

56-د .مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة الهيكل والتصميم, دار وائل للنشر, عمان, الأردن, 1999, 2000.

57- محمد بن يوسف النمران العطيات : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين) , دار الحامد , عمان , الأردن , 2006 .

58- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة, المكتب الجامعي الحديث,الإسكندرية, 2003

59-نجم عبود نجم : إدارة العمليات النظم والأساليب و الاتجاهات الحديثة , الجزء الأول , مركز البحوث , المملكة العربية السعودية , 2001 .

60-يوسف سعدون : علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية , مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري , 2005 .

61- يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر , مخبر علم الاجتماع الاتصال - جامعة منتوري . قسنطينة , 2007 .

62- ناصر دادي عدون :اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1998

63- سيد أحمد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل , القاهرة, 2005.

64- سعد بشاينية : علم اجتماع العمل الأسس النظريات والتجارب , منشورات جامعة قسنطينة, 2002/2003

65-سعيد أوكيل: استقلالية المؤسسات الإقتصادية ,ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر , 1995.

66-- سعيد يس عامر, علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة , ط2, القاهرة , 1998.

67- سعيد مرسي بدر : نظرية التنظيم و الإيديولوجية , دار الجامعة الجديدة , 2000

68- سامي جمال الدين : الإدارة والتنظيم الإداري , مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع , الإسكندرية , القاهرة , 2004

69- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر , الدار الجامعية الإبراهيمية ,الإسكندرية ,2003

70-رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم , مخبر علم اجتماع الاتصال , جامعة منتوري قسنطينة , 2006.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1-Ian Clegg: workers'self – management in Algeria. Mr NEWYORK AND LONDON.1976

2- Jean – Michel Plane : Théorie des organisations, DUNOD, PARIS.1996

3- Marcelle Stroobant : Sociologie de travail, Edition Nathan, 1993

4- Claudette lafaye :sociologie des organisation , Edition Nathan, Paris, 1996

5 -Alan vas : Etude du pilotage d'un changement organisationnel majeur ; le ca de Belgacom ;unité de stratégie d'entreprise de l'institut d'administration et de gestion , Louvain la nouve ,n°1-2,2000, Belgique-

ثالثا- المعاجـــم :

1- عبد الرحمان بدوي: معجم العلوم الاجتماعية , لبنان , 1978

رابعا - المجلات :

1- أحمد حويتي : سياسة التصنيع في الجزائر , حوليات جامعة الجزائر , العدد السابع , 1993

2-الطيب داودي , ماني عبد الحق : تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية مجلة المفكر , كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة محمد خيضر – بسكرة – العدد الثالث 2008

3- بهدي عيسى بن صالح : ملامح هيكلة المؤسسة الشبكية , مجلة الباحث , مجلة نصف سنوية تصدر عن جامعة ورقلة – العدد الثالث– 2005 .

4- جمال بن زروق : التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه مجلة جامعة دمشق , المجلد 26 , العدد 2/1 , 2010.

5- حميدي حميد : التجربة الجزائرية في الإصلاحات الإقتصادية , الإصلاحات الإقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية , مؤلف جماعي , مركز دراسات الوحدة العربية مصر,1998

6- عبد الوهاب شمام : دراسة حول الخوصصة والتحولات الهيكلية للإقتصاد الجزائري , مجلة العلوم الإنسانية , العدد 8 , جامعة – قسنطينة - الجزائر, 1997 .

7- عبد الله بن دعيدة : التجربة الجزائرية في الإصلاحات الإقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية , مؤلف جماعي , مركز دراسات الوحدة العربية , مصر , 1998 .

8- صلاح الدين خير الله عصار : مداخل ومشكلات قياس الفعالية , مجلة الإدارة العامة , الرياض 54, جويلية 1987 .

9- د, ناصر مراد : شروط نجاح اتفاق الشراكة الأوروجزائري , مجلة العلوم الإنسانية الإلكترونية , العدد 34 , 2007 consulté Le 14-12-2010 (www.ulum.nl)

خامسا- المذكرات والرسائل الجامعية:

1- عبد الوهاب سويسي : الفعالية التنظيمية باستعمال لوحة القيادة , رسالة دكتورة , تحت إشراف د ,عبد الوهاب زعباط , جامعة الجزائر , 2003- 2004

2-منية غريب : علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية , أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية , إشراف الأستاذ بشاينة سعد - جامعة قسنطينة - 2007 / 2008.

3- سمير حليس : التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني ,رسالة ماجستير غير منشورة إشراف د, كعباش رابح - جامعة قسنطينة – 2007 /2008 .

4- فهيمة بوهنتالة : التغير التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية المخوصصة , رسالة ماجستير غير منشورة , إشراف , د. عوفي مصطفى - جامعة باتنة - 2008 /2009

5- شهرازاد لبصير : عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخوصصة , رسالة ماجستير غير منشورة , إشراف , د . حميد خروف - جامعة باتنة – 1998 / 1999

6- نجاة قريشي : القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم , مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع تنمية الموراد البشرية , إشراف الأستاذ عبد الرحمان برقوق , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2006 /2007 .

سادسا- المؤتمرات والملتقيات:

1- أوسرير منور،سعيد منصور فؤاد : «التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات) »، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8- 9 مارس 2005.

2- أحمد مصنوعة : استراتجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التغيير في المؤسسة الصناعية , مداخلة ألقيت في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في البلدان العربية – جامعة الشلف – 09 / 10 نوفمبر 2010

3-طيب سعيد: التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية, مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول. متطلبات تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الدول العربية , إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا , جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف - 17 , 18 أفريل 2006

4- Karim ben kahla : articl présenté au colloque " la flexibilité: condition de suivre ? "organisé par L' I SCAE .Tunis .10-11 mars 1999

سابعا- الدوريات

1-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - الميثاق الوطني الوطني 1976

2-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - الجريدة الرسمية العدد 48 - 1995

ثامنا - المـــــــــــواقع الإلكترونية:

www.ClubNada.Jearan.com consulté le 09/10/2010

الملاحق

الملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

استمارة بحث حول

فعالية التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء – الطاهير – ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل

الطالبة: فاطمة بوقريط

تحت إشراف: أ , د. إسماعيل ابن السعدي

ملاحظة : المعلومات تبقى سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية

السنة الجامعية 2011- 2012

أنا الطالبة بوقريط فاطمة من جامعة – منتوري – قسنطينة

أتشرف

بمساهمتكم في انجاز عملنا هذا بنجاح والمتمثلة في الإجابة على أسئلة استمارة بحث مكمل لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل بإشراف الأستاذ إبن السعدي اسماعيل و تحت عنوان فعالية التغيير التنظيمي آخدين من وقتكم بعض الدقائق مع التشكرات المسبقة لكم

شكرا

ملاحظة : الرجاء وضع علامة × أمام الإجابة التي تراها مناسبة .

المحور الأول - البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- **السن:**

أقل من 25 سنة ☐

25 - 34 ☐

35 - 44 ☐

45- 54 ☐

55 فما فوق ☐

3- **المستوى التعليمي:**

ابتدائي ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

4- **مدة الخدمة في المؤسسة :**

أقل من5 سنوات ☐

5 - 9 ☐

10- 14 ☐

15-19 ☐

20- 24 ☐

25 – 29 ☐

30 وأكثر ☐

5- نوع العمل الذي تمارسه: فكري ☐ يدوي ☐ معا ☐

المحور الثاني - التغيير في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تنسيق أداء العمل .

6- هل أقدمت المؤسسة التي تعمل فيها على التغيير؟

نعم ☐ لا ☐

7- ما الذي تغير في المؤسسة ممايلي :

الأفراد ☐ التكنولوجيا ☐ الهيكل التنظيمي ☐

8- في حالة التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي هل أدى إلى :

- زيادة في الأقسام والمصالح ☐
- إدماج في الأقسام والمصالح ☐
- التغيير في علاقات العمل ☐
- زيادة في المهام والواجبات ☐
- التغيير في تبعية الأقسام للمصالح ☐
- أخرى تذكر..

9- هل هذه التغيرات جاءت بناءا على :

- رغبة المؤسسة و مسيرها ☐
- أوامر من الإدارة المركزية ☐
- تغييرات في الظروف الخارجية ☐
- طلب المتعاملين ☐
- زيادة المنافسة ☐

10–هل شاركت في اتخاذ قرار التغيير على مستوى المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل تعتقد أنه من حقك المشاركة .

نعم ☐ لا ☐

لماذا ....

12- من الذي أنتج نموذج التغيير المتبع :

مستشارين في المؤسسة ☐

النموذج جاهز وما على العمال سوى التطبيق ☐

13- قبل إجراء هذا التغيير هل تم إعلامكم به ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف تم ذلك:

عن طريق الإعلانات□ عن طريق الإجتماعات □عن طريق المشرفين □عن طريق ممثلي العمال □

14- هل هذا التغيير أدى إلى التنسيق أكثر في أداء العمل ؟

نعم □ لا □

15 – كيف تقبلتم التغيير؟

بشكل عادي □ مقاومة □ لم يعني لك شيئ□

16– هل ترى في التغيير خدمة لما يلي :

مصالح العمال □ مصلحة المؤسسة □ مصلحة العمال والإدارة □

المحور الثالث - تطوير مهارات وكفاءات الأفراد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية

17- قبل أن توظف في المؤسسة بصورة نهائية هل تم تدريبك ؟

نعم □ لا□

إذا كانت الإجابة بنعم هل مكنك هذا من :

- السيطرة أكثر على العمل □
- ممارسة العمل بسرعة أكثر □
- عدم اللجوء للآخرين من أجل المساعدة □
- أخرى تذكر...

18 – في خلال حياتك العملية على مستوى المؤسسة هل أخضعت للتدريب؟

نعم □ لا □

- إذا كانت الإجابة بنعم هل التدريب كان على مستوى:

المؤسسة نفسها □ مراكز التكوين المهني □ مدارس خاصة بالتكوين لصالح المؤسسة □

أخرى تذكر ....

19- كيف كان التربص ؟

طويل المدى □ قصير المدى □

20- هل التدريب كان في صورة :

محاضرات □ ورش عمل □ ندوات □ مؤتمرات □ تدريب ميداني □

21- حدد في أي ناحية من النواحي التالية استفدت من التدريب .

زاد من مهاراتك ☐ اكتسبت معارف جديدة ☐ قيم جديدة ☐

22 - هل تحسن مستوى أدائك بعد التدريب ؟

نعم ☐ لا ☐

23- ما الذي رافق التدريب مايلي :

ترقية ☐ زيادة في الأجر ☐ حصول على مكافآت ☐ لاشيء ☐

أخرى ....

24- كونك تدربت هل أدى ذلك إلى :

- ارتفاع الروح المعنوية ☐
- انخفاض في الروح المعنوية ☐
- شعورعادي ☐

25-هل أنت حاليا مستقر في عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

- كونك مستقر يعني مايلي :

مستوى أداء جيد ☐

روح معنوية مرتفعة ☐

معا ☐

26- هل ترى في التغيير تهديدا لاستقرارك ؟

نعم ☐ لا ☐

لماذا ....؟

المحور الرابع- تطوير التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الإنتاج

27- هل تم إدخال تجديدات على التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة ؟

نعم☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تمثلت هذه التعديلات:

- أدوات ومعدات جديدة ☐
- نظم تشغيل وبرمجيات جديدة logicial ☐

28- هل هذه التعديلات أدت إلى :

تبسيط في عملية العمل ☐ تعقيد في عملية العمل ☐

29- هل تطلبت هذه التعديلات الخضوع للتدريب ؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم أين تمت عملية التدريب ؟

في المؤسسة ☐ في مراكز التكوين المتخصصة ☐

30 - هل تغيرت إجراءات العمل في ظل هذه التعديلات ؟

نعم ☐ لا ☐

31 -ما صورة العمل الذي تمارسه ممايلي :

فردي ☐ ضمن فريق عمل ☐

32- كيف هي علاقتك بزملائك في العمل

سيئة ☐ عادية ☐ حسنة ☐ جيدة ☐

33- هل التعديلات التكنولوجية أدت إلى تغيير في :

-علاقتك بزملائك ☐

- تم نقلك من وحدتك إلى وحدة أخرى ☐

- مهاراتك ☐

- عملية الإتصال ☐

34 - كيف تقبلت التعديلات الجديدة في التكنولوجيا ؟

- عدم الرضا ☐

- الغياب عن العمل ☐

- طلب النقل من الوحدة ☐

- بشكل عادي ☐

- برضا كبير ☐

أخرى تذكر ....

35- حسب رأيك هل التكنولوجيا تؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج ؟

نعم ☐ لا ☐

36- هل أنت راض عن عملك في هذه المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بلا هل هذا عائد إلى:

الأجر غير مناسب ☐

ظروف العمل السيئة ☐

تعمل أكثر وتستفيد أقل ☐

أنك تعمل في غير تخصصك ☐

أخرى تذكر ....

37- هل تفكر في الإنتقال من هذه المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم :

لماذا...

38- هل التغيير في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم أو لا

لماذا ؟ ....

39 - ما هو رأيكم حول الإصلاحات والتغييرات التي تقوم بها المؤسسة ؟

-

-

-

-

40- حسب رأيكم ما هي الخطوات التي تجعل عملية التغيير أكثر فعالية؟

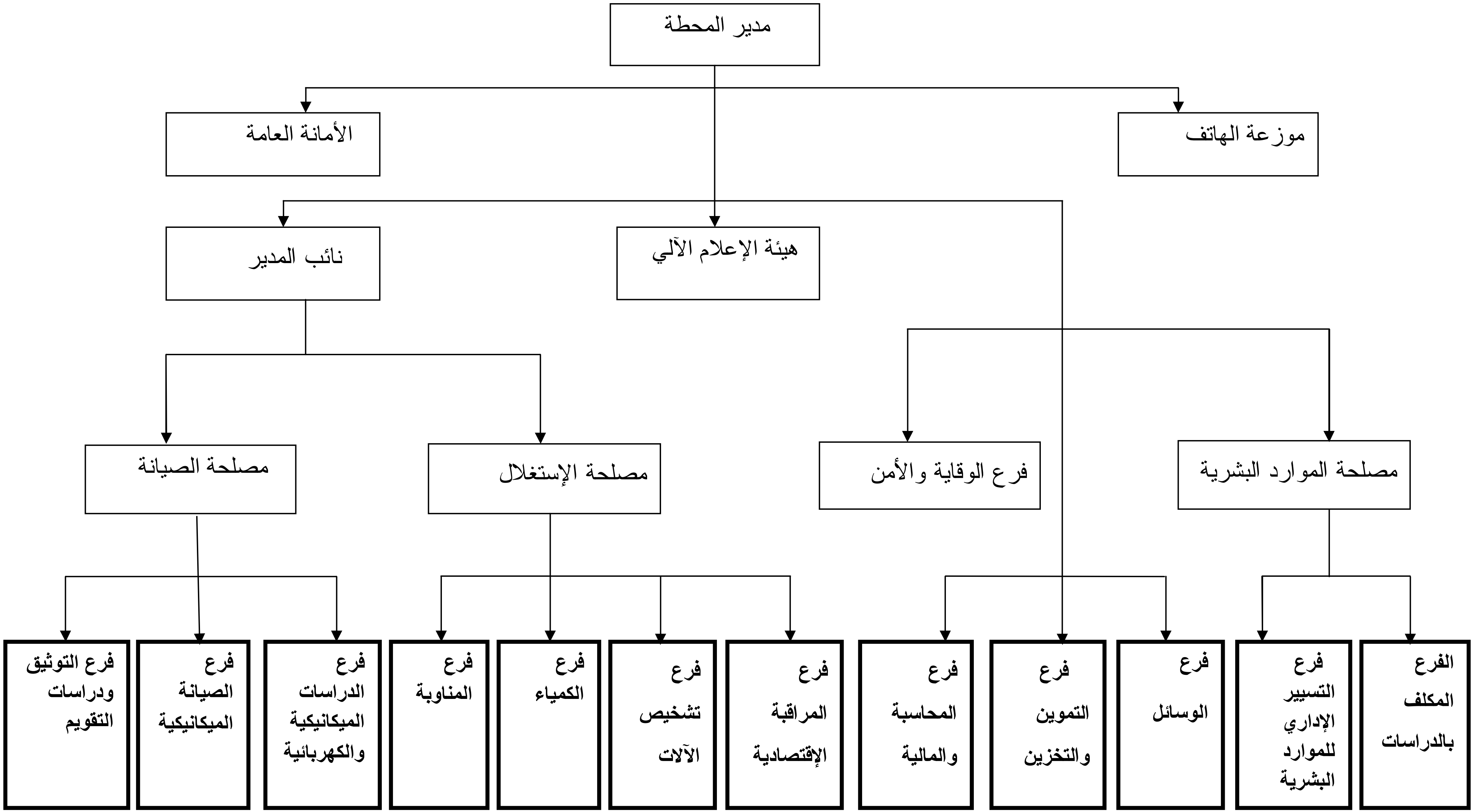
-

-

-

-

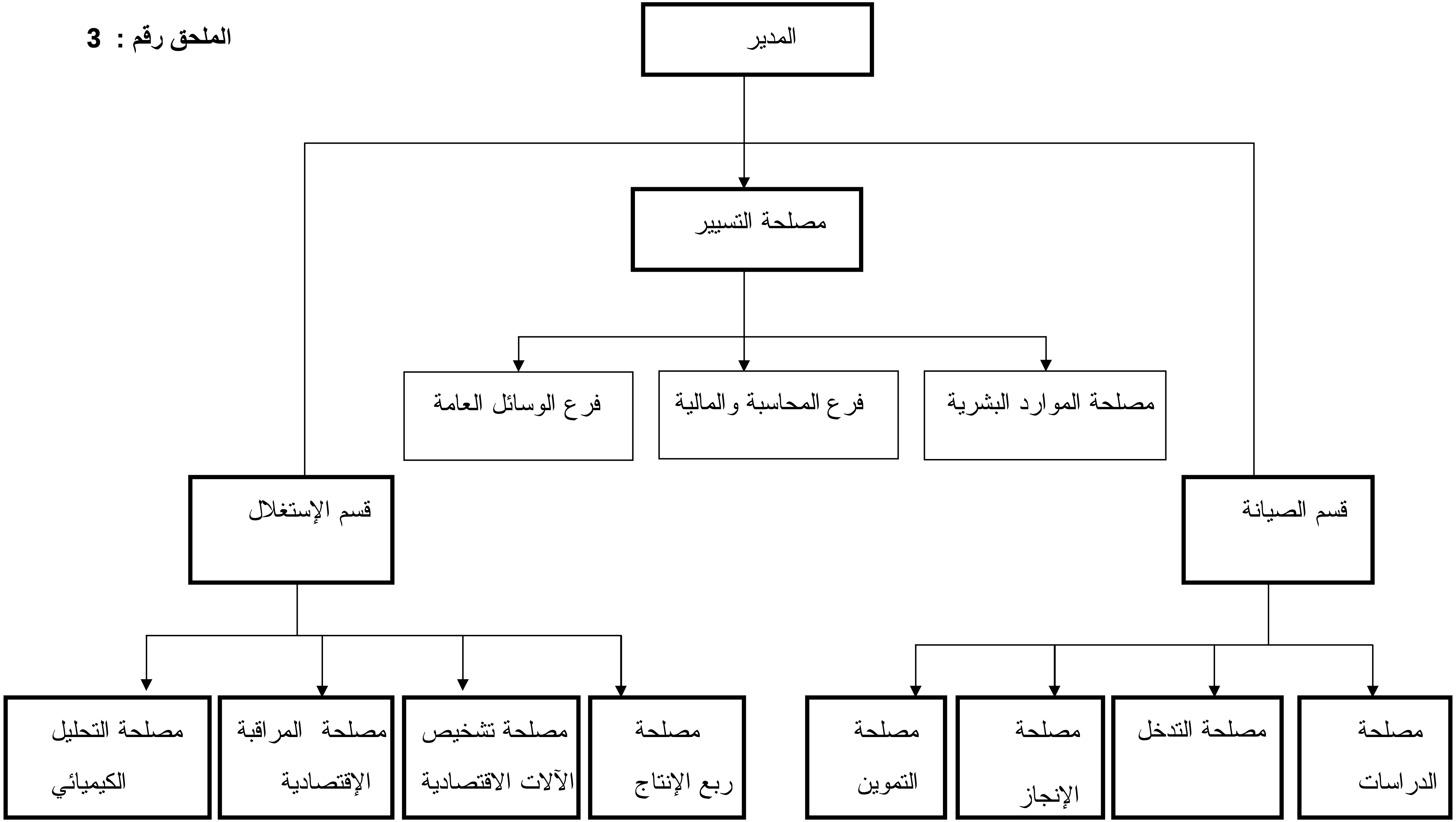
-



رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء "SPE " الخاص بسنة 2006 – الطاهير – ولاية جيجل

الملحق رقم : 2

الملحق رقم : 3



رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء spe لسنة 2010 – الطاهير – ولاية جيجل